

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE: UMA
ANÁLISE EMPÍRICA EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Roberto da Luz Neto

Santa Maria, RS, Brasil

2010

ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE EMPÍRICA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

por

Roberto da Luz Neto

Dissertação apresentada ao curso de Pós Graduação em Administração, Área de concentração em gestão e competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**

Orientador: Prof. Dra Clândia Maffini Gomes

Santa Maria, RS, Brasil

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração.**

A Comissão Examinadora abaixo assinada
aprova a Dissertação de Mestrado

**ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE: UMA
ANÁLISE EMPÍRICA EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

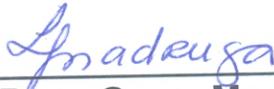
Elaborado por
Roberto da Luz Neto

como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:



Cláudia Maffini Gomes Dra. (UFSM)
(Presidente / Orientadora)



Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga Dra. (UFSM)


Alberto Souza Schimidt Dr. (UFSM)

AGRADECIMENTOS

Seria impossível nomear todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta dissertação. Contudo, não poderia deixar de reconhecer o apoio do PPGA como um todo e agradecer especialmente:

À professora Cláudia Maffini Gomes que com certeza é uma das principais pessoas a possibilitar a concretização deste trabalho, que por muitas e muitas horas me orientou e ajudou com sabedoria, capacidade e compreensão demonstrando ser uma fonte de inspiração intelectual.

A todos professores e funcionários do PPGA que cada um de sua forma contribuíram para minha evolução intelectual.

Às empresas que responderam prontamente aos questionários que possibilitaram esta pesquisa.

À minha família: minha irmã e minha mãe, Lisiane e Elisete respectivamente que me apóiam nessa caminhada desde quando fizeram a inscrição para quando fui prestar vestibular, quando me encontrava ausente por motivo de viagem, e meu pai Roberto que sempre me incentivou a trilhar este caminho do conhecimento.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE EMPÍRICA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

AUTOR: Roberto da Luz Neto
ORIENTADOR: Clândia Maffini GOMES
Santa Maria, 11 de agosto de 2010.

A responsabilidade social das empresas é um tema atual e, nos últimos anos, vem sendo consolidada à crença que as empresas devem assumir um papel mais amplo perante a sociedade que não somente o de maximização de lucro e criação de riqueza. A partir desses pressupostos, o estudo busca analisar o impacto da adoção de estratégias de negócios sustentáveis no desempenho de empresas industriais brasileiras. As conclusões do estudo deverão corroborar com o desenvolvimento de um modelo de excelência de gestão classe mundial alinhado às exigências internacionais que garantam o ingresso e a manutenção de empresas industriais brasileiras no cenário mundial.

Para isto, foram aplicados questionários à 93 empresas associadas a ANPEI, todas elas de grande porte. Obtendo um índice 48% de respostas conseguiu-se fazer uma boa relação e análise das hipóteses ao qual se era proposto verificar.

Palavras-chave: Responsabilidade soioambiental, reputação e imagem, desempenho empresarial.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE EMPÍRICA EM EMPRESAS BRASILEIRAS

AUTOR: Roberto da Luz Neto
ORIENTADOR: Clândia Maffini GOMES
Santa Maria, 11 de agosto de 2010.

The social responsibility is a hot topic and, in recent years has been consolidated with the belief that companies should assume a larger role to the society that not only the maximization of profit and wealth creation. From these assumptions, the study assesses the impact of adopting sustainable business strategies on the performance of Brazilian industrial firms. The study's findings should support the development of a model of excellence for world-class management aligned with international requirements to ensure the entry and maintenance of Brazilian industrial firms on the world stage. For this, questionnaires were applied to 93 companies linked to ANPEI, all of them large. Getting a 48% response rate could be doing a good relationship and analysis of cases to which it was intended to verify.

Key-words: Social responsibility, reputation, image and business performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo de empresa e formação dos respondentes	47
Tabela 2 - Setor de atividade	48
Tabela 3 - Número de empregados.....	49
Tabela 4 - Receita operacional bruta	50
Tabela 5 - Origem do capital controlador, participação e nacionalidade do capital estrangeiro.....	50
Tabela 6 - Introdução de inovação em produto e/ou em processo	51
Tabela 7 - Responsabilidade principal pela atividade de inovação.....	52
Tabela 8 - Número de funcionários no exterior.....	53
Tabela 9 - Participação na propriedade da subsidiária no exterior.....	54
Tabela 10 - Estratégia utilizada pela empresa	55
Tabela 11 - Razões e metas para a atuação no mercado externo.....	55
Tabela 12 – Investimento social	56
Tabela 13 – Investimento Ambiental.....	57
Tabela 14 – Reputação Socioambiental.....	58
Tabela 15 - Impactos da atividade de inovação.....	59
Tabela 16 - Impactos Ambientais, Econômicos, Financeiros e Sociais	60
Tabela 17 - Evolução dos indicadores	61
Tabela 19 – Práticas de Gestão Sustentáveis (Social) e Desempenho empresarial - Análise de correlação de Spearman	63
Tabela 20 – Práticas de Gestão Sustentáveis (Ambiental) e desempenho empresarial - Análise de correlação de Spearman	66
Tabela 21 – Práticas de Gestão Sustentáveis (Reputação e Imagem) e Desempenho empresarial - Análise de correlação de Spearman	67
Tabela 22 – Percentual de ROB decorrente de operações internacionais em 2008	71
Tabela 23 – Internacionalização das operações.....	72
Tabela 24 - Modelo ajustado de regressão logística.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Responsabilidade Socioambiental, Reputação Corporativa e Performance.....	19
Figura 2 - Valorização das ações de empresas segundo o índice dow jones de sustentabilidade (DJSI) em comparação ao Índice <i>Dow Jones</i> geral (DJSI) – dez/1993 a dez/2005 – valores em US\$.....	26
Figura 3 - Modelo conceitual do estudo	39
Figura 4 - Índice geral de resposta do questionário da pesquisa	45
Figura 5 – Correlações significativas entre reputação e imagem e o desempenho empresarial.....	64
Figura 6 – Correlações significativas entre ambiental e o desempenho empresarial	67
Figura 7 – Correlações significativas entre reputação e imagem e o desempenho empresarial.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo conceitual	17
Quadro 2 – Critérios socioambientais para o desenvolvimento de novos projetos	17
Quadro 3 - Práticas e ferramentas ambientais	23
Quadro 4 - Definição de conceitos relativos ao perfil dos respondentes e da amostra	40
Quadro 5 - Definição de conceitos relativos à estratégias e práticas de gestão sustentáveis ...	40
Quadro 6 - Definição de conceitos relativos às variáveis do desempenho empresarial	41
Quadro 7 - Definição de conceito relativo à variável moderadora.....	42
Quadro 8 - Estrutura do instrumento de coleta de dados.....	43
Quadro 9 - Perfil das empresas.....	52
Quadro 10 - Modelo inicial da análise de regressão logística	72
Quadro 11 – Resultado das análises que corroboram as hipóteses do estudo	76

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE QUADROS.....	7
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do problema.....	11
1.2 Objetivo Geral.....	12
1.3 Objetivos Específicos	12
1.4 Justificativa.....	12
1.5 Estrutura do estudo	13
2 ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS PARA A INOVAÇÃO E A COMPETITIVIDADE	14
3 A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL E A INSERÇÃO INTERNACIONAL	20
4 DESEMPENHO EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	30
5 METODOLOGIA.....	38
5.1 Método de pesquisa.....	38
5.2 Categorização de Variáveis.....	40
5.2.1 Perfil dos respondentes e caracterização da amostra	40
5.2.2 Estratégias e práticas de gestão sustentáveis.....	40
5.2.3 Desempenho empresarial	41
5.2.4 Inserção internacional	42
5.3 Universo de pesquisa e composição da Amostra.....	42
5.4 Procedimentos para coleta e análise de dados.....	43
5.4.1 Instrumento de coleta de dados	43
5.4.2 Pré-teste do instrumento de coleta de dados	44
5.4.3 Aplicação do instrumento de coleta de dados	44
5.5 Procedimentos para análise e interpretação de dados.....	45

5.5.1 Análise univariada e bivariada	46
5.5.2 Análise multivariada	46
6 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	47
6.1 Perfil dos respondentes.....	47
6.2 Perfil da amostra.....	47
6.3 Atuação internacional.....	53
6.4 Gestão socioambiental	56
6.5 Desempenho Empresarial	58
6.6 Análise da relação entre a gestão socioambiental e o desempenho empresarial....	62
6.6.1 Práticas de Gestão Sustentáveis (Social) e Desempenho empresarial	62
6.6.2 Práticas de Gestão Sustentáveis (Ambiental) e Desempenho empresarial	65
6.6.3 Práticas de Gestão Sustentáveis (Reputação e Imagem) e Desempenho empresarial.....	68
6.7 Práticas de gestão socioambiental diferenciam que diferenciam o comportamento de empresas de acordo com a sua inserção no mercado internacional.....	71
7 CONCLUSÕES DA ANÁLISE	75
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um modelo de inovação tecnológica sustentável constitui-se em um dos principais desafios empresariais do milênio: como inovar de forma sustentável e ampliar a competitividade em mercados globais, atendendo às exigências e regulações internacionais?

A inovação tecnológica tem grande responsabilidade em contribuir para a evolução da implementação da gestão sustentável no mercado capitalista globalizado. Os processos de gestão da inovação devem contemplar os aspectos regulatórios correntes assim como possíveis futuros desenvolvimentos, o que é definido por Delaplace e Kabouya (2001) como *Sustainable New Technologies*. O monitoramento sistemático dos aspectos regulatórios deve fazer parte da inteligência competitiva dos atores envolvidos no que se refere ao desenvolvimento de uma nova tecnologia. As novas tecnologias desenvolvidas como uma alternativa aos problemas ambientais freqüentemente surgem em face de uma regulação e são desenvolvidas em um contexto de uma tecnologia tradicional existente.

Com o desenvolvimento tecnológico, a ampliação gigantesca dos recursos de produção, a evolução das máquinas e ferramentas, outros aspectos da influência da atividade industrial passaram a ser questionados como a questão do cuidado ambiental e os benefícios sociais. Ao mesmo tempo, organismos internacionais, a evolução dos métodos de controle ambiental, a internacionalização das atividades e a universalização dos direitos trabalhistas e o ideal do desenvolvimento sustentável passaram a estabelecer regras ou parâmetros mínimos para que uma empresa possa atuar em uma determinada atividade ou região. A mídia se encarrega de divulgar para a opinião pública atividades que possam ser consideradas social e ambientalmente irresponsáveis, causando muitas vezes prejuízos significativos à imagem da empresa. (BORGES, 2001)

O processo de internacionalização das empresas líderes de países desenvolvidos começou há bastante tempo. A novidade encontra-se no movimento das empresas de países recém industrializados que passaram a competir no mercado global, com a instalação de unidades produtivas em distintos países.

Além disso, surgem novos fatores condicionantes à competitividade que influenciam diretamente a inserção das empresas em mercados internacionais, dentre os quais se pode destacar a necessidade de incremento inovativo em produtos e de atendimento às demandas socioambientais. Para garantir a sua competitividade as empresas precisam desenvolver um

modelo sustentável com a adoção de práticas de gestão que garantam a ampliação da capacidade de inovação em um contexto socioambiental favorável.

A atuação socialmente responsável não implica que a gestão empresarial abandone os seus objetivos econômicos e deixe de atender aos interesses de seus proprietários e acionistas; pelo contrário, uma empresa é socialmente responsável se desempenha um papel social na comunidade produzindo bens e serviços, gerando empregos, retorno aos acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade. Mas cumprir seu papel econômico não é suficiente; a gestão das empresas é responsável pelos efeitos de suas operações e atividades na sociedade. (BORGES, 2001).

A partir desses pressupostos, o estudo busca analisar o impacto da adoção de estratégias de negócios sustentáveis no desempenho de empresas industriais brasileiras. As conclusões do estudo deverão corroborar com o desenvolvimento de um modelo de excelência de gestão classe mundial alinhado às exigências internacionais que garantam o ingresso e a manutenção de empresas industriais brasileiras no cenário mundial.

1.1 Definição do problema

A percepção da sociedade em relação aos prejuízos que a degradação do meio ambiente pode lhes trazer criam novas exigências e condicionantes para a atividade industrial. Inovações incrementais se fazem necessárias no sentido de agregar valor aos produtos e processos, assim como para atender às normas regulatórias existentes no mercado interno e externo. Cada vez mais, a competitividade e a inserção internacional das empresas, dependem de investimentos nas atividades de inovação tecnológica e de desenvolvimento sustentável.

Para conhecer as implicações da adoção de estratégias empresariais comprometidas com a sustentabilidade no desempenho inovador das empresas, elabora-se a questão fundamental da presente pesquisa:

Como a adoção de estratégias de negócios sustentáveis influencia o desempenho de empresas brasileiras?

1.2 Objetivo Geral

Entender como as estratégias de negócios sustentáveis relacionam-se com o desempenho empresarial considerando-se diferentes setores, portes e níveis de inserção internacional.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o perfil das empresas em relação à aspectos socioeconômicos e à atuação internacional das empresas;
- b) Identificar as principais práticas de gestão socioambiental de empresas brasileiras;
- c) Identificar os principais indicadores que compõem o desempenho empresarial das empresas pesquisadas;
- d) Analisar a relação entre as práticas de gestão socioambientais e o desempenho ambiental;
- e) Analisar o comportamento sustentável das empresas de acordo com a sua inserção internacional.

1.4 Justificativa

A gestão empresarial para o desenvolvimento sustentável constitui-se em um tema emergente no ambiente acadêmico e empresarial. Apesar da sua relevante importância, os estudos e pesquisas que buscam verificar os relacionamentos intrínsecos desses temas, bem como as implicações decorrentes, no campo da gestão, quanto à competitividade das empresas brasileiras, podem ser considerados incipientes.

As empresas brasileiras carecem de estudos adaptados à sua realidade, com metodologias e práticas que respondam a questões específicas do seu contexto de atuação, já que muito se tem sobre o contexto de outros países, principalmente os mais desenvolvidos. Os resultados do estudo proposto devem levar à identificação de elementos importantes para o desenvolvimento dessa área de conhecimento, gerando uma contribuição relevante para a produção científica do país.

A análise de estratégias de negócios sustentáveis em empresas industriais brasileiras tem por objetivo entender os principais aspectos que influenciam o comportamento de

empresas no que refere à uma temática de reconhecida importância estratégica para o Brasil no momento econômico e tecnológico vigente. As políticas públicas voltadas para o aumento das exportações e da inserção das empresas brasileiras no contexto internacional justificam cada vez mais a existência de estudos e pesquisas dessa natureza.

A partir do estudo da gestão empresarial comprometida com o desenvolvimento sustentável e de suas implicações na competitividade das empresas brasileiras espera-se, fortalecer os estudos relativos ao desenvolvimento de estratégias e práticas sustentáveis e de desempenho empresarial no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM, estimulando dessa forma, o desenvolvimento de estudos desta natureza no país.

1.5 Estrutura do estudo

O capítulo 1 faz a introdução deste trabalho de mestrado, começando por uma breve explanação sobre o tema de estudo, seguido pela definição do problema, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa da pesquisa.

O capítulo 2 apresenta a introdução inicial do referencial teórico. Ele inclui conceituações de *Estratégias sustentáveis para a inovação e a competitividade*.

No capítulo 3 é introduzido o tema *A gestão socioambiental e a inserção internacional*.

O capítulo 4 oferece uma análise teórica sobre *Desempenho empresarial e responsabilidade socioambiental*.

A metodologia utilizada para realizar o estudo da dissertação de mestrado oferece uma explicação metodológica, o modelo conceitual o qual foi utilizado, as principais hipóteses, categorização de variáveis, universo de pesquisa e composição da amostra, procedimentos para coleta e análise de dados e procedimentos para análise e interpretação de dados.

O capítulo 6 apresenta os dados recolhidos e as discussões sobre as relações entre esses dados e os resultados. Ele tenta extrair significados e conclusões analíticas que podem apoiar ou rejeitar a hipótese formulada e, conseqüentemente, contribuir para o objetivo da investigação.

As principais conclusões do estudo são relacionadas no capítulo 7.

O capítulo 8 apresenta as considerações finais e também apresenta sugestões para futuras pesquisas e destaca algumas das principais limitações deste estudo.

2 ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS PARA A INOVAÇÃO E A COMPETITIVIDADE

Com o passar dos anos e a realidade da degradação do meio ambiente, não se observa a questão ambiental tão somente como uma ideologia de grupos ecologistas. A preocupação com a preservação ambiental conquistou espaço de discussão dentro da agenda dos governos, organizações e da própria sociedade. Segundo Coimbra (1985), meio ambiente é o conjunto dos elementos físico-químicos, ecossistema natural e social em que se insere o Homem, individual e socialmente, num processo de interação que atenda ao desenvolvimento das atividades humanas, à preservação dos recursos naturais e das características essenciais do entorno, dentro de padrões de qualidade definidos.

A crescente inserção dessa questão nas relações de comércio faz emergir um novo conceito de gestão que incorpora a variável ambiental na busca pela maior eficiência quantitativa e qualitativa do sistema produtivo (POUSA, MONTEIRO, RENOVATO, RIBEIRO e SCARPIM, 2007).

Assim, o conceito de Desenvolvimento Sustentável passou a ser assimilado pelas lideranças empresariais na forma de Sistema de Gestão Ambiental, incorporando um novo modo de produzir sem comprometer o meio ambiente. A tese de que o dano causado ao meio ambiente é o preço inevitável a pagar pelo desenvolvimento, já não encontra mais sustentação e as empresas que poluem o meio ambiente têm a sua imagem denegrida perante a opinião pública. A relação entre meio ambiente e desenvolvimento econômico deixou de ser vista como conflitante para ser alcançada uma parceria, onde o crescimento econômico deve perseguir a conservação dos recursos naturais.

Nesta linha de raciocínio, os países desenvolvidos já estão bastante adiantados quando comparados aos demais países. A União Européia estuda os impactos tecnológicos no meio ambiente hoje e, no futuro, por meio da atividade de *foresight*¹ tecnológico. A partir daí, são definidas as políticas que norteiam a conservação do meio ambiente. Além disso, estuda-se a dimensão social da sustentabilidade que envolve os aspectos sociais e as forças motrizes que proporcionam as mudanças sociais.

Este debate tem origem com o conceito original de Desenvolvimento Sustentável, proposto pela Comissão Mundial do Desenvolvimento e Meio Ambiente – *Comissão*

¹*Foresight* é um processo sistemático para ver o futuro a longo prazo da ciência, da tecnologia, da economia, do meio ambiente e da sociedade, identificando as tecnologias genéricas emergentes e as áreas estratégicas de pesquisa prováveis para o campo econômico e para os benefícios sociais

Brundtland – em 1987. Essa comissão considera tecnicamente viável prover necessidades mínimas para o dobro da população mundial, de forma sustentável e sem degradação continuada dos ecossistemas globais, a fim de “atender às necessidades da geração presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades”. (AMARAL e ROVERE, 2003). Desde então, vários estudos e ferramentas vêm sendo desenvolvidos. Eles determinam a conduta das organizações que desejam caminhar na rota para o desenvolvimento sustentável.

A competição global passou a exigir esforços por parte dos países a fim de manterem-se competitivos no longo prazo. Passou a ser exigido nas empresas, também, maiores esforços em diversas áreas. Dentre essas áreas, o meio ambiente e o desenvolvimento sustentado merecem destaque por estarem relacionados aos processos (FRESCURA, 2007).

A preocupação ambiental está relacionada com a qualidade dos produtos exportados, à medida que, traduzem processos de produção no Brasil e cuidados na disposição final nesses países. As empresas estão aprendendo a como superar as barreiras legais e informais. Daí a necessidade de elaborar uma abordagem compatível com os atuais desafios globais. Nessa perspectiva os aspectos socioambientais são considerados de forma sistêmica, desde a fonte de matérias-primas até o descarte.

O sistema de produto incorpora os aspectos e os impactos no processo de extração de matéria-prima, transporte, processamento, transporte para a manufatura. No consumidor industrial, são considerados *design* do produto e as características do processo de produção, distribuição, consumo, descarte e destinação de embalagens e restos do produto ao final da vida útil. (FURTADO, 2003).

A fim de entender essa necessidade de controle sistêmico relacionando os diversos estágios de uma empresa, cabe um certo aprofundamento no tema inovação tecnológica. Este responsável por grande parte da competitividade de empresas e que nessa era *sustentável* poderá contribuir ainda mais.

Um processo de inovação pode originar-se em diferentes setores externos e internos à organização. As novas idéias podem ser originadas a partir de diferentes fontes. Destaca-se entre elas, os fornecedores, os clientes, os concorrentes, as empresas de outros setores, os funcionários da empresa, os trabalhos produzidos em outras instituições, como universidades e/ou centros de pesquisa. Por outro lado, a forma como a empresa toma contato com estas fontes e é estimulada a formular novas idéias é muito variada: inspiração interna de uma ou

mais pessoas, contatos com organizações externas, ofertas de licenciadores de tecnologia, visitas a feiras, participação em seminários e eventos, intercâmbio em associações empresariais (ou mesmo sociais), publicações técnicas e mercadológicas. (KRUGLIANSKAS, I., 1996).

A inovação é crítica para o crescimento sustentado e a prosperidade das organizações. Um estudo desenvolvido por Linder, Jarvenpaa e Davenport (2003), evidenciou que a utilização de fontes externas para a inovação tende a crescer substancialmente nos próximos anos. As organizações têm movido seu foco de fontes internas de inovação para fontes externas tais como: consumidores, pesquisa de companhias, parceiros de negócios e universidades. Existe um movimento nas indústrias no sentido de diminuir a inovação a partir de fontes internas. Um novo tempo de crescimento será criado a partir do envolvimento em *venture capital*, alianças ou aquisições de tecnologia.

Muitas estratégias competitivas têm sido desenvolvidas a partir das teorias de desenvolvimento sustentável. Entretanto, poucas delas focam a inovação dos projetos, um dos mais importantes elementos para a sua implementação. E, além disso, torna-se necessário considerar a necessidade de alinhamento das estratégias competitivas com as três dimensões do desenvolvimento sustentável: os aspectos econômicos, sociais e ambientais (ETHOS, 2006).

O modelo conceitual desenvolvido por BERGER (2001) destaca a atuação orientada para a responsabilidade social empresarial (RSE) e a Dinâmica Empresarial. No estudo multicase desenvolvido em empresas representativas da indústria brasileira a atuação social da empresa é entendida como o conjunto de iniciativas e ações voltadas para a construção das relações com os agentes sociais que são afetados pelas suas atividades e que caracterizam o engajamento na RSE. As principais variáveis destacadas no estudo podem ser observadas no quadro 1.

Engajamento na RSE	Dinâmica Empresarial
1. Liderança e Compromisso (inclusão dos princípios da RSE na Missão, Valores da Empresa, Envolvimento da Alta Administração, Função da RSE na Estrutura, Participação em Entidades Sociais, Empresariais).	1. Clima Organizacional (Satisfação, Produtividade, Atração e Retenção Funcionários, Capacitação dos Funcionários);
2. Políticas e Estratégias (Política Geral e Setoriais, Inclusão da RSE na Estratégia Geral Setorial)	2. Desempenho Tecnológico (Agilidade, Flexibilidade, Capacidade de Inovação)
3. Processos e Procedimentos (Sistemas Formais, Capacitação, Avaliação, Comunicação)	3. Desempenho Operacional, Econômico-Financeiro e Mercadológico (Desempenho Ambiental, Econômico e Participação de Mercado).

4. Projetos e Ações (sociais e ambientais)	4. Reputação (Imagem Institucional)
--	-------------------------------------

Quadro 1 – Modelo conceitual

Fonte: BERGER (2001)

As expectativas dos consumidores, a valorização dos produtos que respeitam o ambiente e as ações de responsabilidade social, têm influenciado a definição de estratégias comerciais e de *marketing*, o que pode ocasionar desde pequenas melhorias nas atividades rotineiras até grandes modificações nos produtos e processos, assim como na imagem e na reputação da empresa. Vilha e Quadros (2007) apontam os critérios que devem ser considerados para o desenvolvimento de novos projetos nas empresas, tanto do ponto de vista social, como do ambiental, como mostra o quadro 1.

Social	Ambiental
Melhoria na reputação e na credibilidade da organização	Apropriação de características ecologicamente corretas
Envolvimento dos fornecedores em processos socialmente responsáveis	Melhorias nos processos produtivos que ultrapassam a redução de impactos ambientais ou eficiência na produção
Engajamento da empresa nas ações de pesquisa e de política governamental	Competência para enfrentar eventuais pressões impostas por órgãos reguladores, entidades ambientalistas e sociedade de forma geral
Envolvimento dos empregados nas ações de responsabilidade social	Melhoria na credibilidade da instituição no que se refere aos benefícios ambientais
Melhoria nas condições da comunidade	
Promoção de ações e campanhas socialmente responsáveis	

Quadro 2 – Critérios socioambientais para o desenvolvimento de novos projetos

Fonte: Vilha e Quadros (2007)

A inovação, quando comprometida com o desenvolvimento sustentável, apresenta um elevado grau de complexidade, envolvendo dimensões sociais e ambientais com reflexos imediatos para os diversos *stakeholders*. A superação das diversas barreiras existentes torna-se, assim, um desafio para as empresas em termos de competitividade e de inserção em mercados globalizados.

O desempenho econômico está associado à competitividade das empresas, atingida quando uma empresa formula e implementa com sucesso uma estratégia que cria valor, de forma que as outras empresas não possam replicar os seus resultados, e propicie um retorno para os investidores acima da média, para que estes mantenham a provisão de recursos para o negócio. A gestão dos negócios envolve a decisão e a análise, os riscos envolvidos e os impactos dos negócios na sociedade. (BERGER, 2001).

Ainda, segundo Berger (2001), a abordagem econômica forçou as corporações a melhorar seu desempenho financeiro continuamente, obedecendo às regulamentações dos mercados. Ao mesmo tempo, os consumidores, na maior parte dos mercados internacionais estão demandando produtos e serviços com melhor qualidade e consistentes com os valores ambientais e sociais. Esses requisitos concorrem para simultaneamente melhorar o desempenho financeiro, social e ambiental e encorajar as empresas a procurar maneiras inovadoras de se relacionar com o ambiente social. Essa postura as leva a adotar estratégias para incrementar sua reputação.

Reputação é uma série de percepções das pessoas dentro e fora da empresa. A reputação de uma empresa é resultante de: credibilidade, integridade, confiabilidade e responsabilidade (Miles-Govin, 2000, citado por Berger, 2001). Uma reputação corporativa superior é um bem intangível e uma fonte de vantagem estratégica, aumentando a capacidade de uma corporação de criar valor no longo prazo, sendo uma contribuição para a performance global das empresas.

Nessa mesma linha teórica cabe destacar o estudo sobre responsabilidade socioambiental desenvolvido por Kruglianskas, M. (2008) em empresas industriais brasileiras, cujas principais variáveis independentes e dependentes são apresentadas na figura 1.

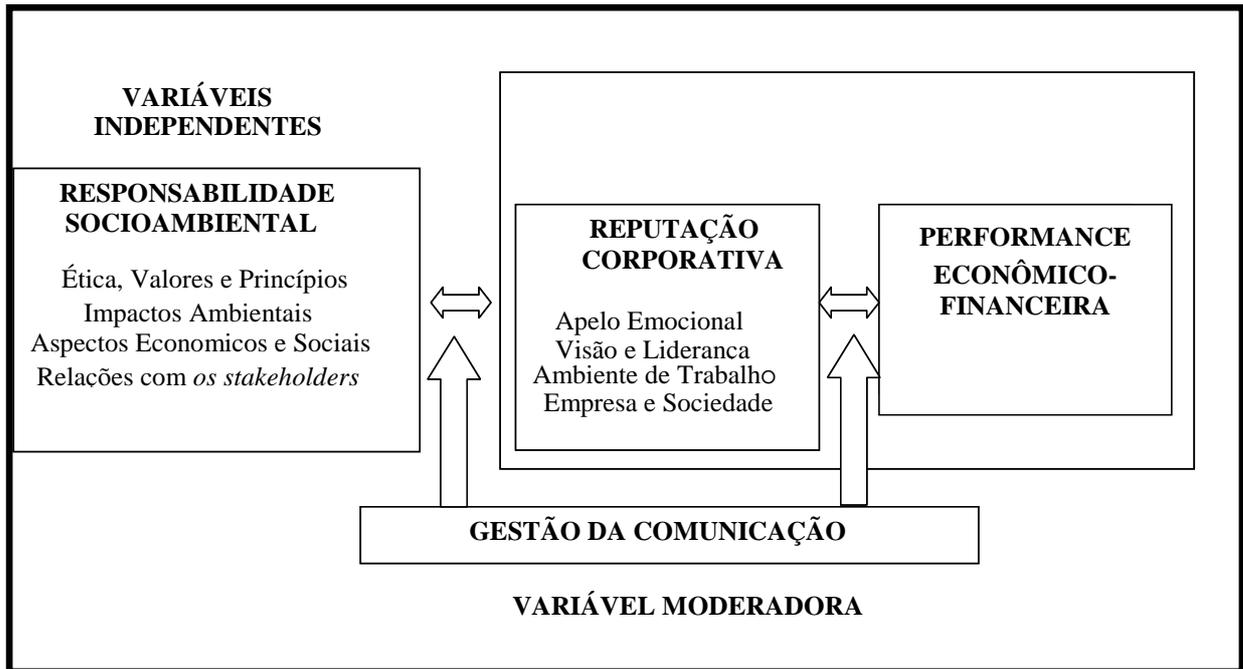


Figura 1 – Responsabilidade Socioambiental, Reputação Corporativa e Performance

Fonte: Kruglianskas, M., 2008

Esse modelo conceitual foi desenvolvido para entender como as atividades de gestão da responsabilidade socioambiental corporativa se relacionam com a reputação; como a reputação está relacionada com a performance econômica e financeira e como a gestão da comunicação da empresa com seus *stakeholders* influencia este relacionamento.

Dentre as conclusões do estudo pode-se citar a existência de poucos estudos empíricos relacionados à responsabilidade socioambiental corporativa, reputação, performance econômica e gestão da comunicação. O estudo destacou ainda o incremento de publicações relacionadas à temática da responsabilidade socioambiental corporativa e da reputação nos últimos anos. Entretanto, a inclusão da gestão da comunicação ainda é pouco efetuada.

A temática da responsabilidade socioambiental assume uma dimensão ainda maior ao relacionarmos essa variável ao processo de internacionalização das empresas. A associação entre essas variáveis é discutida no capítulo a seguir.

3 A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL E A INSERÇÃO INTERNACIONAL

A responsabilidade socioambiental empresarial é um processo contínuo e progressivo de envolvimento e de desenvolvimento de competências cidadãs da empresa, com a discussão de questões sociais e ambientais relacionadas a todos os públicos com os quais ela interage: o corpo de colaboradores diretos (público interno), sócios e acionistas, fornecedores, clientes e consumidores, mercado e concorrentes, poderes públicos, imprensa, comunidade e o próprio meio ambiente. A origem do conceito remonta ao final da década de 60, com a insurgência de movimentos sociais que passam a exercer pressão sobre as grandes empresas, exigindo que respondam pelas conseqüências diretas de suas atividades. Nos anos que se seguem, nas décadas de 70 e 80, ocorre o nascimento e o fortalecimento de vários grupos organizados da sociedade civil. Nesse mesmo período, se intensificam os processos de transnacionalização de diversas empresas, causando impactos e conflitos culturais significativos em vários países. Nos últimos anos vem crescendo a pressão para que as empresas respondam por questões socioambientais. (GASPAR, 2006).

A responsabilidade social pode ser estudada dividindo-a em modelos que tem por base duas dimensões. A primeira se dá por meio dos beneficiários da gestão e das ações das empresas. Neste caso enquadram-se os donos e/ou acionistas e também os demais beneficiários como a comunidade ao seu redor e também os funcionários. Na segunda dimensão considera-se aquelas ações que tem um objetivo mais amplo que os ligados aos interesses da empresa que são os de valores, motivações de ordem moral e motivos instrumentais.

Estes modelos explicitam os motivos pelos quais as empresas aderem as práticas de responsabilidade social. Por um lado esse tipo de prática traz benefício para a imagem da empresa, melhorando sua posição no mercado consumidor e de trabalho. Desta forma sustenta-se que é uma importante ferramenta gerencial. Esta é a posição progressista. Por outro lado argumenta-se que as empresas tem obrigações morais com a sociedade que permite que elas funcionem. Elas devem assumir papel mais ativo na solução de problemas sociais já que detêm muitos recursos que permite assumir esse papel. Esta é a base dos argumentos de filantropia e do idealismo ético.

Ao comentarem a evolução da estratégia ambiental Polizelli, Petroni e Kruglianskas, I. (2005), destacam o papel da OECD e da União Européia. Essas instituições elaboraram uma ampla estratégia para o desenvolvimento da gestão socioambiental.

Primeiramente foram orientadas as políticas ambientais complementares ao desenvolvimento econômico e ao fomento de negócios ambientais, alterando a visão das empresas em relação à legislação e servindo como estímulo às tecnologias inovadoras. A seguir, nos anos 1990, foram enfatizadas as tecnologias voltadas para o desenvolvimento sustentável, propondo a inovação sistêmica para integração de esforços de *P&D* para redução de custos e aumento da velocidade dos processos de inovação. O meio ambiente tornou-se um mercado importante. Em uma etapa posterior, a gestão ambiental passa a ser entendida dentro de um cenário mais amplo e relacionado às políticas ambientais. Esse período reforça a integração de esforços entre residências, empresas e governo. O conhecimento a partir do aprimoramento da rede de negócios passa a ser a questão fundamental. Finalmente, a partir do ano de 2001, foi explicitado o papel da informática e das tecnologias de comunicações visando a fomentar o uso eficiente de energia, monitorar os recursos e custos nas redes de cooperação intra-firmas para diminuir os impactos ambientais. Surgem quatro novos paradigmas de gestão ambiental: comando e controle; instrumentos de mercado; abordagens híbridas; e gestão do conhecimento.

Analisando a história das iniciativas de certificação, verifica-se que para seu sucesso, deve haver um mecanismo voluntário, independente, com processos transparentes apoiados em padrões consistentes. Estas premissas são necessárias para que ao final do processo, o certificado tenha credibilidade junto ao consumidor, já que a credibilidade é a palavra-chave de qualquer movimento de certificação. A certificação socioambiental surgiu da preocupação de movimentos ambientalistas e sociais e consumidores da Europa e dos Estados Unidos, com os impactos ambientais e sociais associados à produção de produtos importados de países tropicais, principalmente produtos derivados de madeira. Nesse contexto, a certificação socioambiental visa diferenciar produtos oriundos de processos de produção ambientalmente adequados, socialmente justos e economicamente viáveis. Nesta modalidade de certificação, é avaliado o desempenho da operação auditada frente aos padrões mínimos, em oposição às certificações de procedimento e gerenciamento, predominantes nos sistemas ISO de certificação. (PINTO e PRADA, 1999)

Com relação ao processo de avaliação e de certificação, os padrões são a base da certificação e definem o que o produto ou processo produtivo deve conter ou atingir para ser certificado. Os principais movimentos de certificação ambiental - agricultura orgânica, agrícola socioambiental FSC e ISO 14.000 - criaram a figura do credenciador (IFOAM, FSC e ISO respectivamente). O credenciador é a entidade que regulamenta o funcionamento da

certificação, define a maneira de aplicação dos padrões e fiscaliza a atividade de certificadores.

A caracterização dos Paradigmas de Gestão Ambiental (PGA) envolve, além dos documentos da OCDE, outras contribuições. A primeira delas refere-se ao marketing ambiental que fundamenta os PGA's em diversos momentos. O crescimento da sensibilidade ecológica teve início voltado apenas para a melhoria da imagem através de ações localizadas como o caso das embalagens e de ações voltadas para a proteção ambiental no plano institucional. A sensibilidade do consumidor localizava-se fora do foco de negócios da empresa, deslocada do investimento em *P&D*, em produtos e em serviços. Nos anos 90, as empresas evoluíram para o conceito de *marketing* ecológico com compromissos ambientais explícitos para com os clientes e com a sociedade através do desenho, da produção, do pós-venda e da disposição final (PINTO e PRADA, 1999).

A partir dessas contribuições desenvolve-se o conceito de *marketing* ambiental, combinando o respeito ao meio ambiente com as necessidades dos consumidores nos produtos e nos serviços oferecidos. Para respeitar essas necessidades, o direito à informação e ao conhecimento por parte dos consumidores passa a ser fundamental. Como consequência, a comunicação torna-se uma das principais habilidades de gestão ambiental que se desdobra em manuais, sistemas de rotulagem, propaganda e outros instrumentos de informação para os consumidores e a sociedade. Essa habilidade também permite uma melhor aproximação com os *stakeholders* em todas as organizações que as empresas interagem.

Vale destacar alguns dos princípios, práticas e ferramentas ambientais, utilizadas pelas empresas:

Práticas e ferramentas ambientais	Descrição
Análise do Ciclo de Vida – ACV:	Implica no conhecimento dos impactos ambientais dos produtos e serviços, com base nas variáveis de entrada e de saída associadas com a produção e uso de recursos básicos para os produtos de consumo. Essa análise considera o consumo de matérias-primas, água, energia e seus efeitos associados que provocam emissões de poluentes, no ar, na água e no solo de maneira integrada e em diversos cenários do planejamento, do consumo à disposição final.
Produção Limpa e a Produção Mais Limpa	Representam uma estratégia ambiental preventiva e integrada a processos, a produtos e a serviços, visando a aumentar a eficiência e a reduzir riscos ambientais ao diminuírem resíduos e desperdício de recursos. A Produção Mais Limpa envolve a visão integrada do sistema de produção que envolve desde as matérias primas até a disposição final de resíduos, respeito a sustentabilidade dos recursos naturais, redução do consumo de matérias-primas, de água e de energia e uso da avaliação do Ciclo de Vida.
Eco-eficiência	Está ligada à desmaterialização que se refere ao desenvolvimento de métodos para substituir o fluxo material pelo fluxo de conhecimento permitindo a personalização de produtos e de serviços, na medida em que, as empresas estão focadas nos recursos almejados pelos clientes. Os resíduos não correspondem aos desejos dos clientes e devem ser eliminados.
Química verde	A reorientação dos procedimentos para a indústria química envolve a minimização de resíduos e a decomposição de produtos em substâncias não tóxicas e benignas ao meio ambiente; novas moléculas; novos meios de reação e solventes; novas tecnologias; rotas de síntese alternativas; economia atômica; recursos sustentáveis e renováveis, bionergia; biossíntese, substâncias menos tóxicas ao homem e ao meio ambiente e todos os aspectos se relacionam ao conjunto geral de projeto, manufatura- e uso do ciclo de vida dos produtos.
<i>Ecodesign</i>	Crescente tendência de uso da ética nas relações entre o sistema produtor de bens e de serviços e a sociedade em geral. Considera questões como a segurança e a saúde ocupacional, a saúde e a segurança do consumidor, a integridade ecológica e a proteção dos recursos, a prevenção da poluição e a redução do uso de componentes tóxicos e a segurança e uso de energia. As principais ferramentas e estratégias utilizadas são: a análise de ciclo-de-vida, a devolução garantida, a eficiência econômica da remanufatura, a emissão zero, a engenharia reversa, a análise de falhas e a logística reversa, a estimativa de riscos ambientais de componentes individualizados do produto e processo, a menor intensidade material por serviço ou função, a oportunidade de recuperação e de reutilização de materiais, a previsão para desmontagem e reciclagem e a reutilização de partes na fase pós-consumo de produtos.
Sistema de produtos	Implica na integração de design (concepção e projeto), manufatura e processos de suporte, levando em consideração fatores de confiabilidade, de sustentabilidade e de competitividade no mercado. Outras denominações ou afins ao desenvolvimento integrado ou sistema de produto são: a avaliação do ciclo-de-vida do produto, a análise de ciclo-de-vida, o ecobalanco, a análise da linha de produto e gestão integrada da cadeia.
Indicadores socioambientais	os indicadores são unidades de medida, elementos informativos (de natureza física, química, biológica, econômica, social ou institucional) representados por um termo ou expressão que possa ser medido, ao longo de determinado tempo, para caracterizar ou expressar os efeitos e as tendências e avaliar as inter-relações entre os recursos naturais, a saúde humana e a qualidade ambiental dos ecossistemas. O arcabouço sugerido ou proposto por diversas organizações, já alcança cerca de 500 indicadores de sustentabilidade, usualmente distribuídos em econômicos, sociais e ambientais.

Quadro 3 - Práticas e ferramentas ambientais

Fonte: FURTADO e FURTADO, 1997; CORDELLINI, 2002; FURTADO, 2003.

O desenvolvimento da sociedade urbana e industrial, por não conhecer limites, ocorreu de forma desordenada, sem planejamento, à custa de níveis crescentes de poluição e de degradação ambiental. Daí os impactos negativos na qualidade do ar e na saúde humana em grandes cidades (BRAGA, 2002). A tecnologia contribui para reverter algumas situações e antecipar, estimativamente, situações hipotéticas futuras, permitindo reconhecer que existem limites a serem respeitados e muitas vezes desconhecidos.

A preocupação com as mudanças climáticas faz parte da agenda das conferências e compromissos oficiais de governos e órgãos de desenvolvimento em nível global. A Adaptação para mudar o impacto do clima será essencial especialmente nas áreas mais pobres do mundo. O desenvolvimento sustentável é a chave da adaptação a partir do desenvolvimento de boas práticas e da redução da vulnerabilidade: promoção do crescimento, diversificação da atividade econômica, investimento em saúde e educação, ampliação dos mecanismos de superação e melhoria na gestão de desastres e a promoção do risco-associação, incluindo as redes de segurança sociais para o mais pobre. Nos países desenvolvidos, muita adaptação será uma resposta local por indivíduos a um clima em mudança. As comunidades e as empresas respondem de forma autônoma à mudança de clima e à variabilidade extrema de forma a ajudar a reduzir os efeitos prejudiciais. Contudo estas respostas autônomas estão distantes do que é necessário, dada as vulnerabilidades atuais e a escala dos impactos futuros. Os governos terão como papel essencial reduzir esta vulnerabilidade com a boa prática do desenvolvimento, incluindo as melhores práticas de gestão de riscos ao desastre e uso de redes de segurança sociais para proteger os mais vulneráveis. (STERN, 2007)

O conceito de desenvolvimento sustentável foi definido em 1987, a partir do relatório emitido pela Comissão Brundtland que dizia ser “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”.

Com o passar dos anos e a constatação dos prejuízos causados a sociedade pela degradação do meio ambiente, a questão ambiental não é mais vista apenas como uma ideologia de grupos ecologistas. A preocupação com a preservação ambiental está dentro dos governos, organizações e da própria sociedade. Segundo Coimbra (1985), meio ambiente é o conjunto dos elementos físico-químicos, ecossistema natural e social em que se insere o Homem, individual e socialmente, num processo de interação que atenda ao desenvolvimento das atividades humanas, à preservação dos recursos naturais e das características essenciais do entorno, dentro de padrões de qualidade definidos.

A crescente inserção dessa questão nas relações de comércio faz emergir um novo conceito de gestão que incorpora a variável ambiental na busca pela maior eficiência do sistema produtivo. Assim, o conceito de Desenvolvimento Sustentável passou a ser assimilado pelas lideranças empresariais na forma de Sistema de Gestão Ambiental, incorporando um novo modo de produzir sem comprometer o meio ambiente. Hoje a tese de que o dano causado ao meio ambiente é o preço inevitável a pagar pelo desenvolvimento, já não encontra mais sustentação e as empresas que poluem o meio ambiente têm a sua imagem denegrada perante a sociedade. A relação entre meio ambiente e desenvolvimento econômico deixou de ser vista como conflitante para ser alcançada uma parceria, onde o crescimento econômico deve perseguir a conservação dos recursos naturais. Ou até mesmo utilizar-se da preocupação com o meio ambiente para se ter maior crescimento econômico (POUSA, MONTEIRO, RENOVATO, RIBEIRO e SCARPIM, 2007).

Assim, para que uma empresa sobreviva e se torne benéfica à sociedade neste novo milênio, o desafio é muito maior, além de fornecer serviços ou apresentar produtos que atendam a determinado mercado com qualidade e respeito ao consumidor, deve ainda manter atenção voltada a variável meio ambiente.

Em se tratando de organizações, não estranhamente uma questão que tem sido freqüentemente levantada nos meios: empresarial e acadêmico quando se trata de abordar o tema do investimento em sustentabilidade é o retorno que trará para o negócio. Para responder a esta indagação, é importante lembrar que existem dois índices que apresentam a evolução do valor das ações no mercado financeiro de empresas que privilegiam o investimento em responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (ARANTES, 2006).

O Gráfico 1 apresenta um comparativo entre a evolução do valor das ações, em dólares, de empresas que comprovadamente se preocupam com a questão da gestão baseada na sustentabilidade e em responsabilidade social - *Dow Jones Sustainability Index* – DJSI – e aquelas que não demonstram esta preocupação - *Dow Jones General Index*. – DJGI. Nota-se que houve uma evolução menor: 167%, no valor das ações do grupo de empresas que compõem o DJGI no período de dezembro/1993 a junho/2004. Por outro lado, verifica-se que foi maior a evolução do valor das ações de empresas cuja preocupação com o desenvolvimento sustentável foi constatada. Estas empresas tiveram uma valorização da ordem de 225% de suas ações. Em 2005, três empresas brasileiras faziam parte do DJSI: Banco Itaú, Cemig e Aracruz.

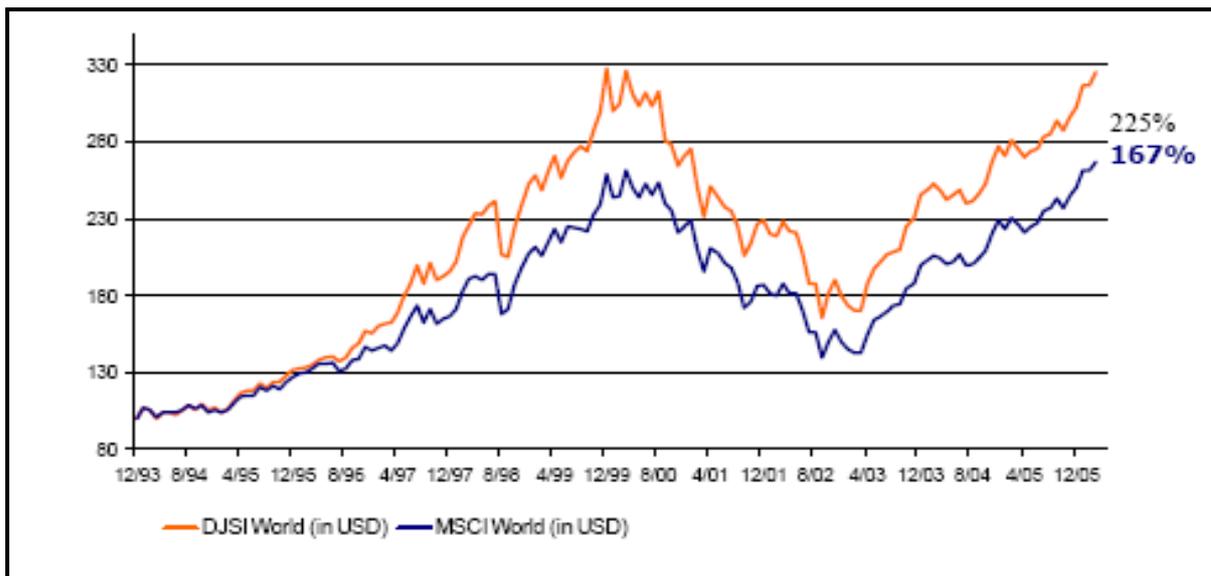


Figura 2 - Valorização das ações de empresas segundo o índice dow jones de sustentabilidade (DJSI) em comparação ao Índice Dow Jones geral (DJSI) – dez/1993 a dez/2005 – valores em US\$

Fonte: Dow Jones Sustainability Indexes, Annual Review, 2006.

No Brasil, seguindo essa tendência, em outubro de 2001, o ABN AMRO criou o *Fundo Ethical* que foi o primeiro fundo de investimento do mercado brasileiro composto por empresas reconhecidas por desenvolverem boas práticas de responsabilidade social, ambiental e corporativa. A carteira de clientes do Fundo Ethical é composta de 32 empresas selecionadas a partir de um questionário que avalia 94 indicadores ligados a padrões de gestão, gerenciamento de riscos, oportunidades ambientais e indicadores de desempenho. Dentre as empresas incluídas no Fundo Ethical estão: Natura, Klabin, Weg, Companhia Vale do Rio Doce, Banco Itaú, Marcopolo, entre outras (ARANTES, 2006).

O modelo de sustentabilidade poderia evitar abusos na exploração e no consumo dos recursos naturais. Uma economia sustentável pode continuar a se desenvolver, mas com algumas adaptações oriundas de avanços do conhecimento técnico e científico dos sistemas organizacionais e da eficiência dos seus processos (MALHADAS, 2001).

Neste começo de milênio, por tantos fatos como o degelo das geleiras, a superpopulação de países como Índia e China, a destruição da camada de ozônio e a escassez de água potável, a questão ambiental emerge, gestada por um mundo globalizado, como um dos mais difíceis desafios a serem enfrentados. No atual estágio do capitalismo de uma economia globalizada em escala mundial, os problemas ambientais também passaram a ser globalizados. Fato este cada vez mais comprovado pela exigência ou até mesmo barreiras

comerciais impostas por países desenvolvidos para que os produtos a eles fornecidos tenham sido produzidos baseados em gestão sustentável.

Desta forma, o crescimento econômico futuro precisará ocorrer dentro dos limites físicos do ambiente, sendo, necessárias mudanças nas estruturas das economias industriais. Essas mudanças se concentrarão na direção de buscar o uso mais eficiente de energia e recursos, em processos de produção não-poluente, na redução de resíduos e emissões e no gerenciamento de riscos tecnológicos (BRAGA, 2002).

Isso poderá ser realizado através de um programa de Gestão Ambiental de um projeto de organização sustentável trabalhado e discutido entre nações. A Gestão Ambiental visa limitar os danos ao meio ambiente causados pelas atividades industriais. O projeto organizacional sustentável busca criar organizações com visão sistêmica, global, abrangente e holística (ANDRADE, 2000).

São diversos os fundamentos e razões que impulsionam as organizações à adoção e a prática da gestão ambiental, podendo decorrer desde procedimentos obrigatórios de atendimento da legislação ambiental até a fixação de políticas ambientais que visem à conscientização de todo o pessoal da organização e do meio social que o cerca. Os sistemas de Gestão Ambiental são úteis para os gestores verificarem o quanto uma postura ambientalmente correta na gestão de seus processos reflete diretamente em produtividade, qualidade e conseqüentemente melhores resultados econômico-financeiros até mesmo pela valorização da imagem da empresa perante a sociedade (POUSA, MONTEIRO, RENOVATO, RIBEIRO e SCARPIM, 2007).

De acordo com Dunning (1999) os principais motivos que levavam uma empresa a se internacionalizar eram a disponibilidade de recursos naturais, escassos nos países de origem; a existência de mão-de-obra barata, permitindo o barateamento da produção a custos tão baixos que compensassem os custos adicionais de transporte para outros mercados; e a atratividade dos mercados locais. A partir das décadas de 70 e de 80, o contexto passou a mudar significativamente, trazendo novos contornos a essa questão. Os elementos-chave do crescimento econômico contemporâneo estão cada vez mais alojados nos sistemas de empresas transnacionais. Nesse sentido, os governos locais, que no passado estabeleciam normas para a entrada do capital estrangeiro e o funcionamento das empresas multinacionais, estão profundamente preocupados em atrair os investimentos estrangeiros através da criação de uma infra-estrutura local que potencialize a competitividade das subsidiárias instaladas visando à competição global.

Pesquisas sobre processos de internacionalização têm investigado pequenas e médias empresas (BEAMISH, 1990), empresas recentemente internacionalizadas e várias outras. Empresas de economias emergentes como Brasil, Índia ou México, que possuem elevado potencial ainda não realizado de internacionalização, têm sido pouco investigadas.

Em novos mercados internacionais, alianças estratégicas internacionais são estabelecidas de forma que um parceiro tipicamente traz produtos ou serviços (como recursos) para uma aliança e o outro parceiro traz conhecimento local, redes de distribuição local e influência política para a relação. Alguns tipos de incentivos para se cooperar em alianças estratégicas existem apenas quando empresas parceiras possuem alvos e objetivos estratégicos similares. Além disso, pelo fato de serem socialmente complexas e baseadas em fortes relações de confiança (CHILD e FAULKNER, 1998) podem ser de difícil imitação e por isso constituir fonte de vantagem competitiva sustentável.

Para a internacionalização das atividades de *P&D*, forma-se uma rede de cooperação em âmbito mundial, envolvendo empresas, universidades, centros de pesquisa e os governos de diversos países para que, por meio desses arranjos, seja promovido o desenvolvimento e a difusão das inovações. As razões pelas quais as empresas com atuação mundial internacionalizam suas atividades de *P&D* são várias. Em geral, elas procuram: a oportunidade de estar em contato com novos conhecimentos e tecnologias; a flexibilidade e a agilidade para adaptação de produtos, viabilizando melhor atendimento ao cliente; diminuição de custos de desenvolvimento; incentivos fiscais obtidos em alguns países/regiões; exigências para atuação local; e outros. Alguns modelos estruturais para organização de atividades internacionais de *P&D* são encontrados na literatura (CHIESA e MANZINI, 1996; CHIESA, 2000).

Os estudos que tratam da internacionalização das empresas brasileiras não são numerosos afirmam Arbix, Salerno e De Negri (2005). A internacionalização afeta positivamente o desempenho exportador da empresa com foco na inovação tecnológica, pois a probabilidade de a empresa ser exportadora aumenta em 16% se ela realiza inovação tecnológica. As empresas internacionalizadas com foco na inovação remuneram melhor a mão-de-obra, empregam pessoal com maior escolaridade e apresentam maior dispêndio em treinamento de mão-de-obra. Essas empresas exportam mais do que as empresas não internacionalizadas.

Há evidências de que o aumento da competitividade das empresas é influenciado positivamente pelas inovações tecnológicas que são resultantes do processo de internacionalização. A abertura de mercados externos geraria maior potencial de expansão e

de crescimento da empresa e também a própria internacionalização geraria mecanismos de retroalimentação da sua capacitação tecnológica. Existem evidências ainda, de que as empresas brasileiras internacionalizam-se com o objetivo de buscar informação para realizar inovação tecnológica. Esse tipo de internacionalização afeta positivamente o desempenho exportador das empresas. (ARBIX, SALERNO e DE NEGRI, 2005).

De forma geral, as empresas inseridas nos mercados atuais e desejosas de crescer e se desenvolver devem promover uma profunda reflexão na sua organização estrutural, iniciando pela revisão da sua missão face à nova realidade dos mercados. Essa nova missão deve contemplar as necessidades dos mercados e a forma de atendê-los (KEEGAN e GREEN, 1999).

Ansoff e McDonnell (1993, p. 259) afirmam que “As empresas que procuram internacionalizar-se partindo de um ambiente calmo são obrigadas a desenvolver uma nova potencialidade de monitoramento e análise do ambiente”. Há necessidade de administrar os processos de internacionalização, identificando benefícios resultantes com a necessidade de responder com a qualidade esperada pelo consumidor local (CAMP, 1997).

A adoção de estratégias sustentáveis na prática empresarial visando a enfrentar os desafios do milênio torna-se fundamental para o desenvolvimento econômico e a conservação e manutenção dos recursos naturais disponíveis. O que poderá ser melhor analisado no próximo tópico que tratará do desempenho empresarial em ambientes globalizados..

4 DESEMPENHO EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A medição de desempenho é a técnica empregada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades empresariais. Como eficiência entende-se a utilização econômica dos recursos, considerando um nível de satisfação específico. Como eficácia considera-se o resultado de um processo em que as expectativas dos clientes podem, ou não, serem atendidas (NEELY, GREGORY e PLATTS, 1995).

Historicamente a avaliação de performance se dava através de indicadores e relatórios econômicos e financeiros, como balancetes mensais, balanços anuais, retorno sobre investimento, etc. Nos últimos anos o cenário dos negócios tem estado mais complexo, reflexo da competitividade, dos programas de melhoria contínua da qualidade e seus reflexos na produtividade, da importância estratégica dada à informação e da valorização de outros ativos intangíveis, que estão cada vez mais integrados ao ambiente organizacional. Nesse ambiente os critérios de performance baseados somente em relatórios financeiros se tornam incompletos para mensurar o desempenho das empresas (HORA e VIEIRA, 2008).

Para Martins (1999) a formulação dos sistemas de medição de desempenho apresenta uma divisão temporal, pois até os anos 90 os sistemas eram baseados apenas em indicadores financeiros (tradicionais). Após esse período, um grande número de sistemas passou a englobar dimensões não-financeiras, resultando em um equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras, onde se integram fatores internos e externos às empresas.

Sendo assim, existem dois tipos de medidas de desempenho conhecidas, as financeiras e as não-financeiras. Como medidas financeiras entendem-se as que são obtidas através de relatórios financeiros e contábeis. Bititci, Carrie e McDevitt (1997) exemplificam as medições financeiras como retorno sobre o investimento (ROI), retorno sobre o patrimônio, retorno sobre vendas, variação nos preços, vendas por funcionário, lucro por unidade produzida e produtividade. Porém essas medidas apresentam algumas limitações como ferramentas para a tomada de decisão estratégica, de forma que não conseguem fazer projeções sobre o desempenho, pois não estão focadas na capacidade de agregar valor futuro (PACE; BASSO e SILVA, 2003) e não promovem melhoramento contínuo (BITITCI, CARRIE e McDEVITT, 1997).

As principais limitações encontradas na utilização dos sistemas de medição tradicionais consistem na indução da visão de curto prazo para atingir resultados financeiros globais; otimização do desempenho local ao invés de otimização global; monitoramento

voltado para dentro da empresa e avaliação inadequada de investimentos em novas tecnologias; desconsideração das medidas não-financeiras, exceto as medidas de produtividade; acompanhamento unicamente dos resultados finais alcançados; descrição do desempenho passado; limitada relevância para tomada de decisão nas operações cotidianas; oferecimento de resultados excessivamente sintéticos; e impedimento da adoção de novas filosofias produtivas tais como Gestão da Qualidade Total, Just-in-Time e Teoria das Restrições, por exemplo (MARTINS, 1999).

Ao contrário das medidas financeiras, as medidas não-financeiras são capazes de oferecer informações estratégicas, que proporcionam algumas projeções, de forma a prevenir, antecipar e influenciar resultados posteriores, constituindo dessa forma, indicadores de tendência. São capazes de captar a complexidade e os valores contidos no ambiente empresarial, não significando que as medidas financeiras devam ser descartadas, porém quando se trata da avaliação de estratégias, como avaliação de identificação de oportunidades, velocidade de aprendizado, inovação, qualidade, flexibilidade, confiabilidade e capacidade de resposta, é necessário a complementação com as medidas não-financeiras (BITITCI, CARRIE e McDEVITT, 1997).

Como exemplo de sistemas de mensuração que englobam tanto os indicadores financeiros como os não-financeiros pode-se citar o modelo desenvolvido por Cross e Lynch (1990) chama-se SMART - Performance Pyramid. SMART significa Strategic Measurement, Analysis, and Reporting Technique. Tem como proposta levar a visão da organização, traduzida em objetivos financeiros e de mercado, a todas as áreas de trabalho da empresa. Administrando as medidas de desempenho de maneira a sustentar a visão da corporação (MARTINS, 1999). Seus indicadores são divididos em dois grupos indicadores da eficácia externa (mercado) e indicadores de eficiência interna (processos), e também em unidades hierárquicas de negócio (estratégico, tático e operacional).

Outro modelo bastante difundido é o Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1996) que integra as dimensões críticas para a gestão estratégica da empresa através da visão e estratégias. As dimensões são: financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento organizacional. Existem indicadores que são determinados para cada uma das dimensões. Para cada dimensão são determinados indicadores associados às metas organizacionais e disseminados para todos os níveis da organização.

Um recente modelo de análise da performance foi desenvolvido pela Accenture, empresa de consultoria americana. O objetivo desse modelo é entender a natureza do sucesso nos negócios e determinar quais seriam as peculiares essenciais que distinguem algumas

organizações das demais. Realizado em 2007, o estudo intitulado pesquisou mais de 6.000 empresas, incluindo 500 líderes mundiais e considerando características qualitativas e quantitativas. Como resultado, o estudo identificou cinco dimensões que proporcionam às empresas a alta performance: crescimento, rentabilidade, posicionamento para o futuro, longevidade e consistência: a) Crescimento - expansão da receita; b) Rentabilidade - spread entre o retorno sobre o capital e o custo do capital; c) Posicionamento para o futuro - parcela do preço das ações que não pode ser atribuída aos ganhos atuais (valor futuro) e o peso do valor da empresa no futuro do seu setor; d) Longevidade - duração dos períodos de melhor desempenho para os acionistas; e e) Consistência - número de anos, a cada sete anos, que tenha superado a média de rentabilidade, crescimento e posicionamento para o futuro das empresas do setor. (ACCENTURE BRASIL, 2007).

O mesmo estudo foi aplicado em 2009, em parceria com a ACC (American Council Chemistry), com objetivo de identificar como as estratégias de sustentabilidade influenciam a alta performance das empresas do setor químico. Dentro das mesmas dimensões o estudo identificou embasou qualitativamente como essas empresas geriam a sustentabilidade. Os resultados do estudo são: a) Crescimento - vinculado à expansão da receita. Onde o crescente mercado de produtos e serviços sustentáveis proporciona uma área onde as empresas podem conquistar fatias deste mercado e atrair a atenção dos investidores, através da inserção da sustentabilidade dentro de estratégia, resultando em um aumento do seu faturamento; b) Rentabilidade - busca o alinhamento da redução dos custos através da sustentabilidade; c) Posicionamento para o futuro - ligado no desenvolvimento dos ativos intangíveis, pois quanto maior a avaliação desses ativos da empresa maior o valor de mercado. O valor de mercado pode ser valorizado mediante o estabelecimento de relações com as entidades com credibilidade e conhecimento e união de esforços com clientes e concorrentes; d) Longevidade - visa garantir a sustentabilidade da empresa em um mundo mais consciente. Para que se possa alcançá-la existem duas maneiras das empresas se manterem atuais: inovações (focar no motor de inovação da empresa por meio do desafio da sustentabilidade) e aquisições (fazer aquisições focando no longo prazo); e e) Consistência - visa verificar os esforços da companhia para acompanhar a evolução da sustentabilidade resultando na conquista da lealdade dos clientes e empregados, através do foco das atividades no consumidor/cliente que exige marcas verdes, da atração e retenção de talentos que tenham valores ligados à sustentabilidade e da intensificação do engajamento dos funcionários (ACCENTURE, 2009).

Esse estudo contou com o reconhecimento da Harvard Business Review como uma das dez iniciativas mais notáveis, no âmbito dos negócios, já empreendidas nos últimos 25 anos (ACCENTURE BRASIL, 2009).

Diversos indicadores podem auxiliar a organização a acompanhar sua performance. Ultimamente são muito frequentes indicadores de sustentabilidade e de inovação. O Instituto Ethos desenvolveu uma série de indicadores que visam mensurar a Responsabilidade Social das empresas e estão organizados em sete conjuntos de indicadores: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2009).

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) oferece indicadores para mensurar a Responsabilidade Social das empresas, publicada por meio do Balanço Social. O Balanço Social se trata de um demonstrativo que reúne um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade e é publicado anualmente. Pode ser considerado um instrumento estratégico para analisar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa (BALANÇO SOCIAL, 2009). Os conjuntos de indicadores ponderados pelo balanço social são: indicadores sociais internos, indicadores sociais externos, indicadores ambientais, indicadores do corpo funcional e informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial.

O *Global Reporting Initiative* (GRI) foi originado pela organização holandesa *Global Reporting Initiative*, com intuito de determinar um padrão internacional para relatórios de desempenho sustentável. Além disso, o modelo propõe uma discussão com stakeholders para a determinação dos indicadores relevantes, fornecendo uma estrutura confiável para relatar a sustentabilidade, podendo ser usada por organizações de diversos tamanhos, setores ou localidade. Os indicadores estruturados pelo GRI para avaliação da sustentabilidade se dividem em três grupos: sociais, econômicos e ambientais (GRI, 2006).

A organização social do Reino Unido Business in the Community (BitC) desenvolveu o Corporate Responsibility Index, que busca auxiliar as empresas à integrar e melhorar negócios responsáveis, através de sistemas de gerenciamento, administração, mensuração e prestação de contas. O índice leva em consideração aspectos essenciais e específicos, de caráter básico e avançado, avaliando informações sobre mercado, meio ambiente, local de trabalho e comunidade (BITC, 2003).

Na literatura acadêmica é possível encontrar alguns autores que utilizaram conjuntos de indicadores para mensurar o desempenho das empresas. Santana e Carpinetti (2008)

apresentaram uma proposta de um sistema focado para as pequenas e médias empresas (PME's), para isso tomaram um conjunto de seis perspectivas de desempenho que incluem: a) processos internos: envolvem a medição de todos os aspectos relacionados aos processos realizados pela organização; b) qualidade: envolve todos os aspectos relacionados à qualidade do produto e do processo e aos clientes; c) saúde e segurança: envolvem todos os aspectos relacionados à saúde e segurança ocupacional; d) economia e finanças: essa perspectiva está relacionada aos aspectos, econômicos, financeiros e contábeis da organização; e) inovação e aprendizado: relacionado aos aspectos relacionados à inovação e à aprendizagem; e f) sustentabilidade: envolve todos os aspectos relacionados à sustentabilidade ambiental, à sustentabilidade econômica e à sustentabilidade social.

Pace, Basso e Silva (2003) também propuseram um conjunto de indicadores que visam mensurar o direcionamento de valor. Os indicadores estão relacionados aos nove temas: a) Financeiras - Lucro líquido e Lucro/Ação; Fluxo de caixa; ROE; ROA; Vendas; Retorno sem vendas; Vendas/Total de ativos; Patrimônio líquido/Total de ativos; e Qualidade das práticas contábeis; b) Qualidade de Produto - % das vendas repetidas; Clientes que melhoram a imagem da empresa; Reclamações na garantia; e Reclamações de clientes; c) Satisfação do Cliente - Pesquisa de mercado; Entregas pontuais; Tempo de respostas dos serviços; % de clientes fidelizados; VPL da carteira de clientes; % de clientes contatados que concretizam operações; e Disputas judiciais com clientes; d) Eficiência de Processos - Taxa de quantidade de defeitos; Tempo de desenvolvimento de produtos; Tempo de ciclo de fabricação; Tempo entre pedido e entrega; Capacidade de customização; Custos operacionais/empregados; Vendas/funcionário; CMV/estoques; Contas a receber/vendas; Investimento de capital; Idade da planta e equipamentos; e Uso da capacidade instalada; e) Inovação de Produto e Processo - Gastos com P&D; % de produtos patenteados; Número de novas patentes; Número de novos produtos; e % de vendas de produtos novos; f) Ambiente Competitivo - Participação de mercado; Percepção da marca; Concorrência potencial; Proteção por tarifas/cotas; % de vendas de produtos patenteados; Alianças estratégicas; Disputas com legislação antitruste; Diversificação geográfica; Diversificação de clientes; e Diversificação de produtos; g) Qualidade e Independência de Gestão - Continuidade da gestão; Experiência/reputação dos administradores; Envolvimento do conselho de administração; Independência do conselho de administração; Disputas com acionistas; Diluição do controle; Comportamento ético dos administradores; e Valor oferecido ao investidor. h) Administração de Recursos Humanos - Igualdade de oportunidade no emprego; Participação funcional; Participação nos lucros; Plano de operações de compras de ações; % de candidatos a vagas em concorrentes e recrutados

pela empresa; Desenvolvimento de empregos/empregados; % de novos funcionários; e Políticas de benefícios; e i) Responsabilidade Social - Proteção às minorias; Desempenho em ações ambientais; Envolvimento com a comunidade; e Disputas judiciais.

A partir dos indicadores mencionados é possível visualizar que em um contexto sustentável, o sucesso organizacional não é apenas medido pelo lucro gerado pelo negócio (*bottom line*), mas pela integração do desempenho nas dimensões econômica, social e ambiental (*triple bottom line*). Para que um negócio seja bem sucedido, lucrativo e entregue valor aos seus acionistas no longo prazo, deve ser gerenciado levando-se em conta essas três dimensões. Para isso não basta apenas gerenciar e monitorar riscos, mas ir além, engajando os principais stakeholders e inovando em soluções sustentáveis, com ética, com transparência e com a integridade dos pressupostos fundamentais da sustentabilidade. (SUSTAINABILITY, 2007).

A análise da questão da sustentabilidade e a sua influência sobre a competitividade das organizações, sob um ponto de vista microeconômico foi efetuada por Porter e Van der Linde (1995). O estudo concluiu que as inovações de produto e processo podem servir para melhorar o desempenho ambiental das empresas e, ao mesmo tempo, fazer com que as empresas obtenham benefícios ou vantagens como redução de custos, aumento da produtividade e exploração de novos mercados garantindo posições competitivas à frente da concorrência. Baseados em um estudo setorial, os autores afirmam que, no que tange a questão ambiental, as empresas que atuam no mercado internacional estão inseridas num campo bastante competitivo. Muitas das empresas que se adequaram às exigências da legislação ambiental acabaram desenvolvendo inovações tecnológicas através do aproveitamento de oportunidades surgidas quando da revisão dos produtos, processos e métodos de operação tradicionais; tais inovações, por sua vez, resultaram no aumento da competitividade dessas empresas.

Ao discutir a questão de como tornar as empresas mais competitivas via incorporação de valores ambientais Porter e Van der Linde (1995) enfocam a questão sob um ponto de vista restrito, onde a problemática ambiental é vista como uma oportunidade de melhoria nos negócios. Contudo, considerando que a questão ambiental veio para ficar como uma preocupação estratégica para a empresa, a competitividade verde pode contribuir para solucionar os problemas ambientais, pois apesar de os Sistemas de Gestão Ambiental e as práticas de Responsabilidade Social serem escolhas voluntárias, acredita-se que, independente do porte, setor e origem, as empresas terão que cada vez mais incorporar a pauta ambiental

como uma questão de sobrevivência em um mercado extremamente competitivo (REYDON *et al.*, 2007).

Tradicionalmente, as discussões relacionadas às práticas de gestão responsáveis estiveram ligadas ao comportamento das empresas de países desenvolvidos em economias em desenvolvimento; porém, à medida que empresas de países em desenvolvimento expandem internacionalmente, seus comportamentos são avaliados com o mesmo rigor e os mesmos critérios éticos. Debates acerca desse assunto têm ocorrido entre economistas desde a década de 1970 (COMMON; PEARCE, 1973).

As abordagens podem ser analisadas complementarmente, de acordo com Fleury e Fleury (2002). No entanto, uma análise crítica do que é a competitividade global é cabível, uma vez que a sua conceituação e a sua mensuração ainda permanecem vagas e inadequadas. As empresas criam vantagens competitivas através da estratégia internacional e do reforço às vantagens competitivas obtidas internamente. Para ser competitiva a empresa deve criar um planejamento estratégico que envolva uma série de estudos para ingressar no comércio internacional. Essa estratégia poderá ajudá-la a manter as vantagens competitivas já adquiridas no mercado interno. (PORTER, 1986).

A criação de competitividade global por parte de uma empresa, segundo Prahalad e Doz (2000), consiste no equilíbrio entre o controle estratégico por parte da empresa; as mudanças estratégicas adequadas à própria capacidade estratégica; e a manutenção de uma flexibilidade, em função das dinâmicas do macro ambiente.

Entende-se por empresa multinacional aquela: (i) com entidades em dois ou mais países, (ii) operando sob um sistema de tomada de decisão que permite políticas coerentes e uma estratégia comum através de um ou mais centros de tomada de decisão e (iii) na qual as entidades estão relacionadas de tal maneira, seja por uma relação de propriedade seja por outra forma, que uma ou mais delas podem ser capazes de exercer uma influência significativa sobre as atividades das demais e, em particular, compartilhar conhecimento, recursos e responsabilidades com os outros (BARTLETT e GHOSHAL, 1998).

De acordo com Costa e Cunha (2001), a capacitação tecnológica pode ser medida por meio de diferentes indicadores, mas todos se referem à infra-estrutura, à capacitação dos recursos humanos envolvidos em *P&D*, às fontes externas de aquisição de tecnologia e aos resultados alcançados. Na pesquisa efetuada junto aos setores de metalurgia, mecânica e eletroeletrônica foram identificados como principais indicadores a automação industrial, a capacidade de gerar tecnologia, o número de funcionários em *P&D*, a importância atribuída ao ramo de *P&D* e o % de faturamento anual investido em *P&D*.

Para passar à ação tornam-se necessários, afirmam Ribault, Martinet e Lebidois (1995) orientação estratégica para canalizar os esforços de inovação para áreas de produtos e de serviços, bem como de meios e competências para a concepção e o desenvolvimento. A finalidade das políticas que sustentam a estratégia da empresa consiste em contribuir para os objetivos de competitividade.

De uma perspectiva mais ampla, o desempenho de um negócio segue sendo um ponto-chave das pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visam a operacionalização deste desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813).

A mensuração e a avaliação do desempenho tornam-se elementos fundamentais para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio (OLSON; SLATER, 2002, p. 11). Além disso, as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da própria empresa, porque permitem ao administrador saber quais são as metas da organização (HARRINGTON, 1993, p. 98).

Percebe-se o deslocamento do foco na tarefa e no imediatismo para o foco nos processos e nas melhorias contínuas, possibilitando uma visão mais ampla do que de fato ocorre na organização e fora dela, com maior abertura para a participação, tanto internamente, como externamente, dos clientes ou *stakeholders*.

O debate sobre o conteúdo e extensão da Responsabilidade socioambiental nos negócios tem sido intenso ao contrapor lucratividade e responsabilidade social, dando origem a estudos sobre se as empresas socialmente responsáveis são também as mais lucrativas. Vários são os estudos que abordam esse tema. A relação entre desempenho financeiro e social é complexa e os estudos realizados apresentam conclusões contraditórias. Uma hipótese explicativa é que os parâmetros e os indicadores usados para medi-los têm bases conceituais distintas, sendo difícil estabelecer relações lineares de causa e efeito. (BERGER, 2001, p.24).

Desse modo, após esta breve revisão teórica, torna-se bastante clara a importância de as empresas se preocuparem cada vez mais com as questões ambientais e sociais para o sucesso empresarial principalmente no quesito internacionalização.

5 METODOLOGIA

5.1 Método de pesquisa

A pesquisa caracterizou-se como uma investigação de natureza quantitativa. De acordo com Babbie (1999), os estudos *survey* são realizados para permitir enunciados descritivos sobre alguma população.

Na pesquisa quantitativa, que envolve a execução de uma enquete (*survey*) foi adotado um modelo conceitual relacionando as variáveis que compõem a gestão para o desenvolvimento sustentável e o desempenho empresarial. Para tanto, foi aplicado, um instrumento de coleta de dados, composto por questões fechadas, em empresas industriais brasileiras, visando a identificar como a adoção de estratégias sustentáveis influencia a sua competitividade.

O propósito principal do estudo consistiu em contribuir para as inferências sobre a relação das estratégias para o desenvolvimento sustentável com o desempenho das empresas, apoiadas em dados quantitativos.

Para tanto, foi utilizado um modelo analítico conceitual detalhado evidenciando as relações entre as variáveis independente, dependente e moderadora. O modelo conceitual adotado é ilustrado na figura 2.

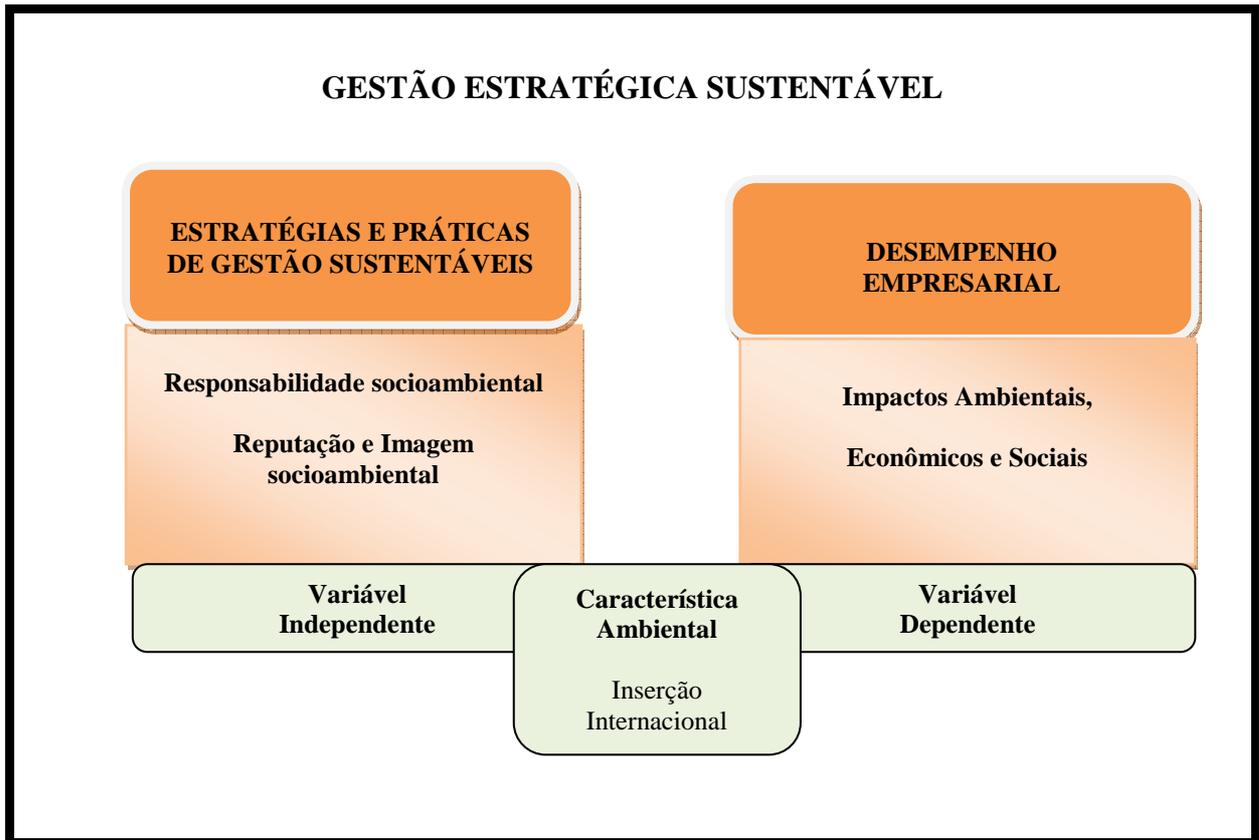


Figura 3 - Modelo conceitual do estudo

Uma estratégia de gestão socialmente responsável contribui substancialmente para o desenvolvimento do desempenho corporativo. A *performance* da gestão estratégica sustentável está orientada para resultados econômicos, sociais e ambientais para a organização e para os seus *stakeholders*.

As principais hipóteses formuladas que orientaram a concepção do estudo foram:

H₁: A adoção de práticas de gestão sociais influencia o desempenho social das empresas

H₂: A adoção de práticas de gestão ambientais influencia o desempenho ambiental das empresas

H₃: A adoção de práticas de gestão de reputação/imagem influencia o desempenho econômico-financeiro das empresas

H₄: O comportamento das empresas em relação às práticas de gestão sustentáveis adotadas varia de acordo com a sua inserção internacional.

Na sequência são detalhados os procedimentos utilizados para a obtenção e análise de dados a fim de comprovar o pressuposto de pesquisa.

5.2 Categorização de Variáveis

Para efeitos de operacionalização do modelo conceitual adotado, as variáveis independente, dependente e moderadora foram definidas e categorizadas em grupos de análise os quais são descritos a seguir.

5.2.1 Perfil dos respondentes e caracterização da amostra

O perfil dos respondentes e a caracterização da amostra da pesquisa são definidos a partir dos dados cadastrais e da caracterização da empresa permitindo o delineamento das semelhanças e diferenças em relação ao grupo de empresas pesquisadas.

<p>a. Dados cadastrais: informações que permitem traçar o perfil do respondente – tempo de atuação e formação</p>
<p>b. Caracterização da empresa: informações que permitem traçar o perfil das empresas participantes da pesquisa - setor de atividade, receita operacional bruta, número médio de empregados, origem do capital controlador, nacionalidade do capital estrangeiro, percentual decorrente de operações internacionais no total da receita operacional bruta, introdução de inovação em produto e/ou em processo, responsabilidade principal pela gestão da área de inovação.</p>

Quadro 4 - Definição de conceitos relativos ao perfil dos respondentes e da amostra

Fonte: IBGE (2009)

5.2.2 Estratégias e práticas de gestão sustentáveis

Essa dimensão de análise é composta pelas variáveis: Responsabilidade socioambiental e reputação e Imagem socioambiental.

Responsabilidade Socioambiental
<p>a. Social: Gastos com restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e/ou outros relacionados à alimentação de empregados; planos especiais de aposentados, fundações previdenciárias e/ou complementações de benefícios a aposentados (as) e seus dependentes; planos de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e/ou outros gastos com saúde, inclusive de aposentados; gastos em ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca e outros gastos com educação são atitudes da empresa; gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes); creche na empresa e/ou auxílio-creche aos colaboradores.</p>
<p>b. Ambiental: A empresa é vista, como sendo administrada de forma adequada; o meio externo considera que é uma oportunidade trabalhar na empresa; no meio externo há uma percepção de que o nível de qualificação dos funcionários da empresa é altíssimo; a percepção é a de que a empresa esta entre as que oferecem as melhores condições materiais de trabalho a seus funcionários; monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes, programa/ projeto de despoluição, ou gasta com a introdução de métodos não</p>

poluentes,. Auditorias ambientais., Programas de educação ambiental para os funcionários, Outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da empresa, Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral, Metas ambientais estabelecidas pela própria organização, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais. A empresa gerencia os impactos ambientais causados por ela, Inserção da empresa em sistema de certificação ISO 14001 e/ou em outros equivalentes.

Reputação e Imagem Socioambiental

- a. Reputação/Imagem Socioambiental:** A mídia em geral projeta a empresa como apoiadora incondicional das boas causas socioambientais O público considera que a empresa age de forma altamente responsável em relação à defesa dos interesses da comunidade A pontuação da empresa em rankings e/ou índices publicados que monitoram as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa é muito alta Na percepção no mercado a atuação de responsabilidade social da empresa é autêntica (não apenas de marketing corporativo)

Quadro 5 - Definição de conceitos relativos à estratégias e práticas de gestão sustentáveis

Fonte: IBASE (2009); Berger, (2001) e Kruglianskas, M. (2008)

5.2.3 Desempenho empresarial

Para a mensuração da eficácia das estratégias e práticas de gestão socioambientais nas empresas, foram identificadas na literatura algumas das principais medidas utilizadas pelas empresas visando à avaliação do seu desempenho. As medidas identificadas estão relacionadas aos efeitos ambientais, econômicos e sociais na gestão de práticas socioambientais.

a. Impactos ambientais: Práticas de gestão de impactos ambientais; Preocupação em introduzir aprimoramento nos produtos (bens e/ou serviços) para reduzir de forma sistemática os seus impactos ambientais negativos; Busca de aprimoramento com vistas a reduzir/eliminar seus impactos negativos dos processos produtivos no ambiente; Procedimentos de gestão conhecidos pelos funcionários para minimizar riscos negativos de impactos ambientais são plenamente.

b. Impactos econômicos: Os indicadores de desempenho financeiro dos balanços contábeis posicionam a empresa entre as melhores do setor O mercado financeiro considera o retorno dos investimentos em ações da empresa altamente atrativo. A empresa é percebida no mercado como um investimento de baixo risco para os acionistas A empresa está incluída em lista(s) de fundos de investimento de empresas consideradas socialmente responsáveis (Fundos Éticos)

c. Impactos sociais: A empresa apóia o desenvolvimento da comunidade local priorizando fornecedores locais; Apoio ao desenvolvimento da comunidade local através da priorização na contratação de pessoal local. Apoio social e/ou economicamente os segmentos mais carentes da comunidade

Quadro 6 - Definição de conceitos relativos às variáveis do desempenho empresarial

Fonte: GRI (2009)

5.2.4 Inserção internacional

Vários são os aspectos intervenientes no processo de gestão de estratégias e práticas sustentáveis. Dentre eles, se pode destacar, dada as características da amostra, a inserção internacional das empresas. Essa variável é utilizada na pesquisa para efeito de controle (estratificação da amostra), a fim de permitir análises mais abrangentes.

a. Inserção internacional: o grau de inserção internacional é caracterizado na pesquisa, segundo o percentual decorrente de suas operações internacionais, considerando a receita operacional bruta (2008) da empresa.

Quadro 7 - Definição de conceito relativo à variável moderadora

Fonte: IBGE (2009)

5.3 Universo de pesquisa e composição da Amostra

O universo da pesquisa foi constituído de empresas brasileiras do setor industrial com características e indícios de ênfase na atividade de inovação. A escolha dessa população como objeto de investigação prendeu-se ao fato de que é nesse tipo de empresa que ocorre, de forma mais enfática, a preocupação com inovação tecnológica e, em consequência, a busca de adequação às normas e exigências socioambientais.

A base cadastral das empresas convidadas para participarem da pesquisa foi a relação de empresas ligadas à Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras [ANPEI]. O cadastro de empresas disponível na base de dados da ANPEI conta com 96 empresas nacionais do setor industrial e de serviços relativas à atividade de inovação tecnológica.

Em função dos objetivos da pesquisa, a base cadastral da pesquisa foi reduzida para 93 empresas, restringindo a amostra apenas às empresas com atividade industrial ou de transformação. Foram excluídas, portanto, as empresas que atuam exclusivamente com a prestação de serviços de consultoria nas áreas de suporte tecnológico e de legislação. (anexo 2).

Portanto cabe ressaltar que a amostragem foi intencional e oportunista; assim, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas além daquelas que integraram a amostra utilizada. Todavia, dado o fato de as empresas estudadas serem empresas que demonstram alto interesse pela inovação tecnológica e pelo desenvolvimento sustentável, os

resultados obtidos podem ser bastante sugestivos sobre o que ocorre nas empresas inovadoras brasileiras.

5.4 Procedimentos para coleta e análise de dados

O questionário foi direcionado aos responsáveis pela área de tecnologia, diretores ou presidentes das empresas. A forma de envio do instrumento de coleta de dados foi a mala direta por meio de *e-mail* e o contato telefônico. Os procedimentos adotados para a coleta de dados, a análise da estrutura do instrumento e da descrição do plano de aplicação da coleta de dados são discutidos seguir.

5.4.1 Instrumento de coleta de dados

Para a definição da estrutura das questões que compõem o questionário foram observadas as definições conceituais anteriormente mencionadas.

A adequação do formato e da escala de mensuração utilizados constitui-se em outra preocupação que norteou a elaboração do instrumento de coleta de dados. Para tanto, efetuou-se uma investigação detalhada na metodologia utilizada em várias pesquisas nacionais e internacionais realizadas por instituições com alta credibilidade e tradição na realização de pesquisas de base tecnológica, tais como: IBGE (PINTEC) e FUNDAÇÃO SEADE, no Brasil e, EUROSTAT, na Europa (CIS). Essas instituições procuram adotar metodologias semelhantes para facilitar as comparações internacionais.

A estrutura do questionário aplicado na pesquisa quantitativa é composto por quatro blocos principais, cuja composição é apresentada no quadro 7.

Bloco	Tipo de informação	Nº questões
I	Dados cadastrais	08
II	Caracterização das empresas	10
III	Estratégias e práticas sustentáveis	22
IV	Desempenho empresarial	13

Quadro 8 - Estrutura do instrumento de coleta de dados

Com as informações contidas no primeiro e no segundo blocos, dados cadastrais e caracterização da empresa, buscou-se formar a base cadastral, bem como caracterizar o perfil dos respondentes e das empresas participantes da pesquisa. Foram definidas, também, questões referentes à variável moderadora visando a permitir a segmentação do grupo de

empresas. No terceiro bloco, foram elaboradas questões sobre as estratégias e práticas sustentáveis adotadas pelas empresas e questões específicas sobre o tema da pesquisa, buscando a caracterizar a gestão para o desenvolvimento sustentável. O último bloco apresenta questões relativas à variável dependente definida no modelo conceitual, tendo em vista oportunizar a análise do relacionamento entre a gestão para o desenvolvimento sustentável e o desempenho empresarial das empresas participantes da pesquisa. A carta de apresentação da pesquisa e as questões que compõem o instrumento de coleta de dados utilizado nessa fase da pesquisa podem ser visualizadas no anexo 1.

5.4.2 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

O teste e a validação do instrumento de coleta de dados foram realizados com representantes de empresas participantes da pesquisa, visando a verificar a pertinência das questões elaboradas, assim como a dimensionar o tempo de aplicação. Também foram buscadas as opiniões de professores especialistas da área de sustentabilidade, de pesquisa e de estatística quanto à qualidade técnica das questões, formato e escalas de medição utilizadas. Além disso, a estrutura das questões e indicadores avaliados foram construídos com base em pesquisas e modelos já validados por autores e institutos de pesquisa que trabalham a temática desenvolvida nessa pesquisa.

Com base nessas validações, o instrumento inicial foi reduzido em cerca de 30 %, totalizando na sua versão final 18 questões cadastrais e de perfil e 35 questões específicas. O tempo médio de resposta do questionário foi estimado em cerca de 20 minutos.

5.4.3 Aplicação do instrumento de coleta de dados

O questionário foi direcionado aos responsáveis pela área de tecnologia, diretores ou presidentes das empresas vinculados à ANPEI. A forma de envio do instrumento de coleta de dados utilizada foi através da Internet por meio de *e-mail*.

A coleta de dados foi efetuada durante 90 dias (outubro a dezembro de 2009). Nesse período, além do contato via *e-mail*, foi utilizado o contato telefônico com as empresas objetivando obter o maior número de respostas, ampliando a representatividade da amostra.

O total de respostas obtidas foi elevado considerando-se a base cadastral utilizada. De um total de 93 empresas foram recebidos 45 questionários, cerca de 48%, conforme se pode observar na figura 3.

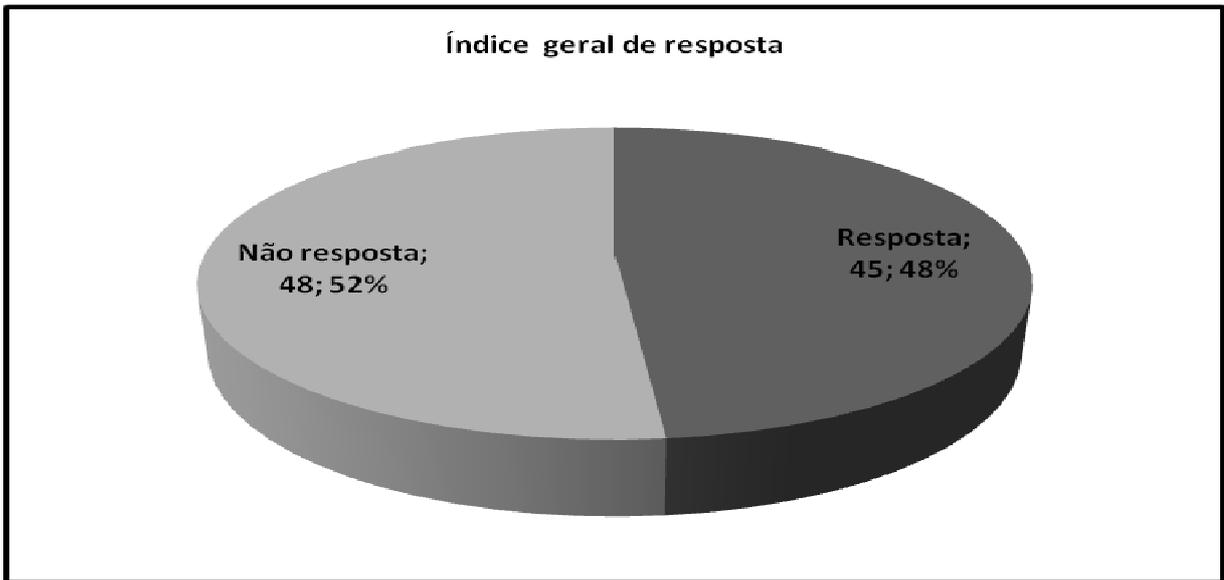


Figura 4 - Índice geral de resposta do questionário da pesquisa

Um índice de resposta acima de 25% é considerado elevado para a maioria dos especialistas. Deve-se considerar ainda as dificuldades em se obterem informações com um grupo de empresas com destaque na área de inovação tecnológica, em que as questões de *secret agreements* são bastante comuns. Somam-se a isso as implicações e a existência de questões relativas ao desempenho das empresas, informações muitas vezes delicadas em setores com alto grau de competitividade.

Pode-se observar, segundo os dados apresentados, que o índice de resposta no grupo pesquisado foi elevado. Isso se explica, fundamentalmente, devido ao grupo de empresas vinculadas à ANPEI constituir-se em um grupo com foco na atividade de inovação e com um interesse no *benchmark* dos resultados da pesquisa. Esse interesse foi manifestado explicitamente pelos respondentes da pesquisa através de contatos telefônicos e via *e-mail*.

5.5 Procedimentos para análise e interpretação de dados

Os dados foram processados com auxílio dos *softwares* Excel e SPSS. A análise dos dados foi efetuada de forma univariada, bivariada e multivariada.

5.5.1 Análise univariada e bivariada

A análise exploratória dos dados foi realizada de forma descritiva. A partir da verificação das medidas de tendência central, as quais permitem identificar as principais frequências observadas em relação à determinada variável.

Para verificar o relacionamento existente entre as variáveis independentes e dependentes foram realizadas análises de correlação. De acordo com Pestana e Gageiro (2003, p.174) “a intensidade das relações pode ser medida através de medidas de associação, concordância ou correlação. Os vários tipos de medidas dependem da natureza das variáveis.” O coeficiente de correlação utilizado foi o *Ró* de *Spearman*, recomendado para a mensuração da intensidade da relação entre variáveis ordinais.

5.5.2 Análise multivariada

Na seqüência, visando a identificar possíveis diferenças no comportamento das empresas a partir da influência da variável moderadora aplicou-se a técnica de regressão logística. Segundo Hair *et al* (1998), a técnica de regressão logística é utilizada para estimar e compreender as diferenças entre dois grupos de respondentes.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com base nos dados obtidos através da pesquisa do tipo *survey*, passa-se, agora, ao processamento da análise, inicialmente das características que constituem o perfil dos respondentes e das empresas que compõem a amostra. Na seqüência são apresentados os valores assumidos pelas variáveis e, por fim, são realizadas análises visando a correlacionar essas duas variáveis. As análises são efetuadas de forma univariada buscando apreender detalhes específicos dos dados, assim como a obter uma visão integrada das variáveis independentes e dependentes.

6.1 Perfil dos respondentes

O perfil do respondente é analisado a partir do tempo de dedicação à empresa e da formação, conforme dados apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Tempo de empresa e formação dos respondentes

Tempo de empresa	Valor	Formação	Frequência	%	
Média	14,65 anos	Graduação	07	15,6	
Desvio-padrão	10,84 anos	Pós-Graduação	38	84,4	
Coefficiente de variação	74%				
Tempo mínimo	0 anos				
Tempo máximo	44 anos				
N	45	100%	N	45	100%

No que se refere ao tempo de empresa, verifica-se que, em média, o tempo de empresa dos entrevistados é de aproximadamente 15 anos. Os dados apresentam elevada variabilidade, com uma amplitude de 44 anos, evidenciando que os responsáveis pelas áreas de inovação e de tecnologia das empresas analisadas, em sua maioria, são profissionais com elevada experiência na empresa e com formação em nível de pós-graduação. A experiência e a formação são elementos importantes na composição de lideranças que desempenham funções-chave para o desenvolvimento da inovação e da competitividade da empresa.

6.2 Perfil da amostra

O perfil das empresas pesquisadas é caracterizado a partir da identificação das maiores frequências observadas em relação ao setor de atividade, à receita operacional bruta

da empresa em 2008, ao número médio de empregados, à origem do capital controlador da empresa, à participação e à nacionalidade do capital estrangeiro, à participação das exportações na receita operacional bruta, à introdução no mercado de inovação em produto ou em processo e à área/setor responsável principal pela atividade de inovação.

a) Setor de atividade

Os dados referentes ao setor de atividade das empresas pesquisadas são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 - Setor de atividade

Setor de atividade	Frequência	%
Química	7	16,1
Máquinas e Equipamentos	4	9,0
Papel/Celulose	3	6,7
Veículos/Autopeças	3	6,7
Material Eletrônico e de Telecomunicações	2	4,4
Alimentos/Bebidas	1	2,2
Metalurgia básica	1	2,2
Material Elétrico	1	2,2
Metalurgia Básica	1	2,2
Outros setores	21	48,3
Total	72	100

As empresas, em sua maioria, pertencem aos setores químico, de máquinas e equipamentos, de papel e celulose e de veículos e autopeças. As empresas pertencentes a esses setores são tradicionalmente voltadas à atividade de inovação no Brasil.

De Negri, J. A. *et al* (2005) afirmam que o comportamento tecnológico das empresas é influenciado pelo setor de atuação e pelas características do seu sistema técnico de produção. Geralmente, indústrias intensivas em escala e dominadas por fornecedores pouco especializados tendem a fazer mais intensivamente inovações de processo, ao passo que a inovação em produto é mais fortemente associada às empresas das indústrias mais intensivas de tecnologia e com fornecedores especializados. Na indústria brasileira, setores tradicionais, como alimentação, bebidas e fumo, têxteis, confecções, couros e calçados, têm um grande peso na produção industrial e no número total de empresas em comparação à indústria dos países desenvolvidos, o que mostra que, em média, a capacidade de realizar inovação tecnológica da indústria brasileira tende a ser menor do que nas economias desenvolvidas.

b) Número de empregados

O número de empregados define o porte das empresas participantes da pesquisa, segundo critério adotado pelo IBGE. A importância dessa informação reflete-se na possibilidade de segmentação da amostra. Os dados referentes a essa variável são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 - Número de empregados

Número de empregados	Frequência	%
Até 99 empregados (pequeno porte)	07	15,6
De 100 a 499 empregados (médio porte)	06	13,3
Acima de 500 (grande porte)	32	71,1
Total	45	100

A maioria das empresas pesquisadas são de grande porte. As empresas de grande porte apresentam-se mais estruturadas no que se refere à área de P&D e de gestão da atividade de inovação. Empresas com essas características constituem-se em um grupo de interesse para a consecução dos objetivos da pesquisa.

c) Receita operacional bruta

A receita operacional bruta das empresas pesquisadas é apresentada na tabela 4.

Tabela 4 - Receita operacional bruta

Receita operacional bruta	Frequência	%
Até 120.000	1	2,3
De 120.001 a 900.000	1	2,3
De 900.001 a 3.000.000	1	2,3
De 3.000.001 a 7.875.000	2	4,5
De 7.875.001 a 20.000.000	3	6,8
De 20.000.001 a 45.000.000	2	4,5
De 45.000.001 a 70.000.000	4	9,1
De 150.000.001 a 400.000.000	2	4,5
De 400.000.001 a 1.000.000.000	5	11,4
Acima de 1.000.000.000	24	52,3
Total	45	100

A maior parte das empresas pesquisadas apresenta receita situada na faixa superior, o que é condizente com o fato de serem as empresas, em sua maioria, de grande porte.

d) Origem do capital controlador, participação e nacionalidade do capital estrangeiro

Os dados relativos à origem do capital controlador, à participação do capital estrangeiro, à nacionalidade do capital estrangeiro e à participação das exportações na receita operacional bruta da empresa encontram-se relacionados na tabela 5.

Tabela 5 - Origem do capital controlador, participação e nacionalidade do capital estrangeiro

Origem do capital controlador	Frequência	%
Nacional	30	66,7
Estrangeira	15	33,3
Total	45	100
Participação do capital estrangeiro	Frequência	%
0% (nenhum)	32	71,1
Menos de 25%	1	2,2
De 25% a 50%	2	4,4
Acima de 50%	10	22,2
Total	45	100
Nacionalidade do capital estrangeiro	Frequência	%
A empresa não possui capital estrangeiro	29	64,4
Mercosul (Argentina, Uruguai e Paraguai)	1	2,2
EUA	6	13,3
Canadá e México	1	2,2
Europa e Ásia	8	17,8
Total	45	100
Participação das exportações na receita operacional bruta	Frequência	%
Até 10%	9	20,0
De 11% a 20%	4	8,9
De 21% a 30%	6	13,3
De 31% a 50%	9	20,0
Acima de 70%	2	4,4
A empresa não exportou	15	33,3
Total	45	100

A origem do capital controlador na maioria das empresas pesquisadas é nacional. Uma parte significativa das empresas não possui participação de capital estrangeiro na composição do capital. Dentre as que possuem investimentos estrangeiros, uma parcela significativa dos recursos provém da Europa e da Ásia e dos Estados Unidos. Nesse sentido, De Negri, J.A. *et al* (2005) observam que as empresas de capital nacional apresentam um maior esforço inovativo do que as de capital estrangeiro.

Grande parte das empresas pesquisadas não realizou atividades de exportação no ano de 2008 e, dentre aquelas que exportaram, a maioria delas apresenta uma pequena participação das exportações de até 50%. Com relação a esse aspecto, De Negri, F. (2005) afirma que a pauta de exportações brasileiras está bastante afastada do padrão mundial devido às baixas taxas de inovação em produto, o que diminui a competitividade das exportações

brasileiras no mercado internacional. De modo geral, as empresas não realizaram atividade de exportação ou exportaram relativamente pouco. Na comparação com o tipo de inovação desenvolvida, verifica-se que uma significativa parcela das empresas que possuem atividade de exportação inova em produto e em processo. Esse dado corrobora com De Negri, J. A. *et al* (2005) ao observar que existe uma correlação positiva entre a inovação e a atividade de exportação, ou seja, incentivar a inovação implica em incentivar a exportação, devido ao aumento da competitividade da empresa. De Negri F. (2005) ressalta que a inovação em produtos possui uma influência maior na probabilidade de a empresa exportar do que a criação de novos processos produtivos mais eficientes e com custos menores. Nos casos analisados, a concentração da atividade de exportação ocorre nas empresas de grande porte, não havendo grande diferenciação entre o nível de exportação das empresas de pequeno e de médio porte.

e) Introdução de inovação em produto e/ou em processo

Os dados relacionados ao tipo de inovação efetuada pelas empresas, nos últimos cinco anos, destacam-se na tabela 6.

Tabela 6 - Introdução de inovação em produto e/ou em processo

Tipo de inovação	Freq.	%
Inovação em produto e em processo	31	68,9
Inovação em produto	8	17,8
Inovação em processo	2	4,4
Não resposta	1	2,2
Total	45	100

A maior parte das empresas pesquisadas introduziu, nos últimos cinco anos, inovação em produto e em processo, de forma conjunta. Isso se deve à base cadastral utilizada estar focada em empresas com características de inovação.

O elevado percentual de empresas que realizam inovação em produto e em processo parece revelar que a inovação em produto novo exige também esforço de inovação em processo. (DE NEGRI, J. A. *et al*, 2005). As empresas analisadas aproximam-se do padrão europeu, realizando de forma simultânea a inovação em produto e processo.

f) Responsabilidade principal pela atividade de inovação

Os dados relativos à responsabilidade principal pela atividade de inovação são discutidos na tabela 7.

Tabela 7 - Responsabilidade principal pela atividade de inovação

Responsabilidade principal pela atividade de inovação	Frequência	%
A empresa em cooperação com outras empresas e/ou institutos/universidades	14	31,1
A empresa	25	55,6
Outro	1	2,2
Não resposta	5	11,1
Total	72	100

A responsabilidade principal pela atividade de inovação fica a cargo, em grande parte, da própria empresa em cooperação com outras empresas e/ou institutos/universidades, assim como pelas próprias empresas. A colaboração na atividade de inovação é realizada pela maioria das empresas, especialmente por aquelas que inovam em produto e em processo de forma conjunta, o que evidencia a existência de alto grau de sinergia das empresas com o sistema de inovação brasileiro. Corroborando as conclusões de Viotti *et al* (2005), verifica-se que a responsabilidade principal pela inovação nas empresas que inovam somente em processo é da própria empresa. A atividade de inovação em colaboração é predominante nas empresas de grande porte. Além disso, observa-se que, à medida que se amplia o porte das empresas, aumenta a atividade colaborativa. A tendência entre as empresas de pequeno e médio porte, especialmente, é restringir a atividade de inovação à própria empresa.

g) Perfil da amostra: uma síntese

No quadro-resumo, a seguir, é apresentado o perfil predominante das empresas investigadas.

Setor de atividade	Químico, máquinas e equipamentos, veículos/autopeças e papel/celulose
Número de empregados	Empresas de grande porte (acima de 2.000 funcionários)
Receita operacional bruta	Superior a 1.000.000.000 reais
Origem do capital controlador	Nacional
Participação do capital estrangeiro	Dentre as empresas que possuem capital estrangeiro, a participação é superior a 50%.
Nacionalidade do capital estrangeiro	Estados Unidos, Europa e Ásia
Participação das exportações na receita operacional bruta	A maioria das empresas possui atividade de exportação e, entre as que exportam, o índice varia entre 10 e 70%
Participação das operações internacionais na Receita operacional bruta da empresa (2008)	Em média 16%
Tipo de inovação	Inovação em produto e em processo de forma conjunta
Responsabilidade principal pela atividade de inovação	A empresa em cooperação com outras empresas e/ou institutos e universidades.

Quadro 9 - Perfil das empresas

A maioria das empresas caracteriza-se como de grande porte (número de empregados e receita) e concentra-se em setores de elevada sofisticação tecnológica. O grupo de empresas apresenta, portanto, um perfil atraente para a identificação das características a que o estudo se propõe.

Torna-se importante destacar evolução da participação das exportações na receita operacional bruta, se compararmos os dados obtidos nessa pesquisa (entre 10 e 70%) em relação aos dados da pesquisa efetuada com o mesmo grupo de empresas em 2006 (até 10%), conforme GOMES (2007). Esse dado pode evidenciar uma significativa evolução no processo de internacionalização do grupo de empresas pesquisado.

6.3 Atuação internacional

A atuação no exterior das empresas é avaliada através da análise das variáveis: início de internacionalização dos negócios da empresa, número de funcionários da empresa, em média, no exterior, principal estratégia utilizada pela empresa nos mercados internacionais em que atua, a existência de subsidiárias no exterior e os países de atuação, as razões que explicam a ida da empresa para o mercado externo e o alcance das metas para o mercado externo.

A análise do período de início do processo de internacionalização, evidencia que dentre as empresas que internacionalizaram seus negócios (cerca de 50%), parte delas apresentam maturidade em negócios atuando no cenário internacional há várias décadas (18%). Chama atenção o fato de uma parcela significativa dessas empresas iniciou seu processo de internacionalização a partir da década de 80 (18%) e a partir de 2001 (18%), aspecto que aponta para uma efetiva potencialização do processo de internacionalização das empresas brasileiras nessa última década.

Na tabela 8 pode ser visualizado o número de funcionários brasileiros e estrangeiros das empresas brasileiras que atuam no mercado internacional.

Tabela 8 - Número de funcionários no exterior

Número de funcionários	Brasileiros		Estrangeiros	
Até 10 funcionários	07	15,56	05	11,11
Entre 11 e 30 funcionários	04	8,89	02	4,45
Entre 100 e 200 funcionários	01	2,22	01	2,22
Entre 300 e 400 funcionários	-		03	6,67
Acima de 1500 funcionários	-		01	2,22
Não se aplica	33	73,33	33	73,33
Total	45	100,0	45	100,0

Não é significativo o número de funcionários brasileiros e estrangeiros das empresas brasileiras no exterior (a maioria possui entre 10 e 400 funcionários). Provavelmente isso se justifique em função das estratégias utilizadas para atuação no exterior, operando com atividades de exportação por meio de intermediários. Apenas uma parcela das empresas opta por estratégias que envolvem a fixação de bases de atuação internacional que envolvem um maior dispêndio de recursos humanos e financeiros (tabela 10).

Além disso, ressalte-se que a adoção de mecanismos de parceria para a atuação em outros países como a *joint venture* é pouco utilizada. A principal forma de atuação no exterior é como única proprietária da subsidiária (tabela 9).

Tabela 9 - Participação na propriedade da subsidiária no exterior

Participação na propriedade da subsidiária no exterior	N	%
1. A empresa é a única proprietária da subsidiária.	17	37,8
2. A empresa fez <i>joint venture</i> e é acionista com participação minoritária.	01	2,2
3. A empresa fez <i>joint venture</i> e é a acionista controladora.	-	-
4. Depende do país/mercado (proprietária integral, em outros <i>joint venture</i>).	03	6,7
5. Não se aplica	24	53,3
Total	45	100,0

Dentre as empresas pesquisadas e que possuem operações internacionais apenas 46% possui subsidiárias no exterior. A subsidiárias estão localizadas sobretudo nos EUA, países das américas do sul e central, Europa e Ásia.

As principais estratégias utilizadas pelas empresas para a realização das suas atividades no exterior são apresentadas na tabela 10.

Tabela 10 - Estratégia utilizada pela empresa

Estratégia utilizada pela empresa	N	%
1. Exportação, por meio de intermediários do Brasil.	03	6,7
2. Exportação, por meio de intermediários do exterior.	06	13,3
3. Exportação, por meio de unidades próprias localizadas no Brasil	05	11,1
4. Aquisição de uma empresa no exterior, com controle total.	04	8,9
5. Franquia (franchising).	01	2,2
6. Acordos de licenciamento.	-	-
7. Aliança estratégica	01	2,2
8. Contrato de produção de partes de um produto		
9. Contrato de produção de um produto inteiro.		
10. Exportação por meio de unidades próprias da empresa localizadas no exterior (escritório, filial de vendas ou subsidiárias).	08	17,8
11. Aquisição de uma empresa no exterior, com controle minoritário	-	-
12. Planta nova de produção no exterior	-	-
13. Planta de produção adquirida no exterior	-	-
14. <i>Joint venture</i>	-	-
15. Não se aplica	17	37,8
Total	45	100,0

Os dados da tabela 10 confirmam a preferência das empresas por estratégias de atuação no exterior mais convencionais e seguras como a exportação com ou sem intermediação.

Os principais fatores que influenciam a ida das empresas para o mercado externo, assim como as metas a serem alcançadas são destacadas na tabela 11.

Tabela 11 - Razões e metas para a atuação no mercado externo

Razões que explicam a ida para o mercado externo	Intensidade (%)						Total
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAlta	
1. Saturação ou retração do mercado doméstico.	40,0	15,6	4,4	11,1	17,8	11,1	100
2. Ida de concorrentes brasileiros para o mercado externo	48,9	31,1	11,1	8,9	-	-	100
3. Diversificação do risco	40,0	4,4	8,9	20,0	17,8	8,9	100
4. Incentivos governamentais	51,1	31,1	6,7	6,7	4,4	-	100
5. Inovações tecnológicas	46,6	4,4	15,6	15,6	13,3	4,4	100
Metas para o mercado externo	Intensidade (%)						Total
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAlta	
1. Crescimento na participação de mercado	42,3	-	8,9	11,1	28,9	8,9	100
2. Posição no mercado	37,7	2,2	6,7	15,6	28,9	8,9	100
3. Crescimento nas vendas	40,0	-	-	17,8	24,4	17,8	100

A busca de oportunidades em novos mercados, de diversificação dos negócios e de inovações tecnológicas são os principais aspectos que influenciam a decisão de atuar em mercados internacionais. O crescimento na participação de mercado e o posicionamento são as principais metas das empresas que justificam a sua atuação no exterior.

6.4 Gestão socioambiental

A gestão socioambiental é avaliada em relação ao investimento social, ambiente de trabalho, investimento ambiental e a reputação socioambiental das empresas pesquisadas.

Os dados relativos à análise do investimento social realizado pelas empresas são apresentados na tabela 12.

Tabela 12 – Investimento social

Investimento social	Intensidade (%)						
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAIta	Total
1. Gastos com restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e/ou outros relacionados à alimentação de empregados	24,4	2,2	6,7	17,8	31,1	17,8	100
2. Recursos em treinamento, cursos, estágios (excluído os salários) e/ou gastos voltados especificamente para a capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por colaboradores	24,4	2,2	-	24,4	28,9	20,0	100
3. Planos de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e/ou outros gastos com saúde, inclusive de aposentados	24,4	4,4	4,4	17,8	26,7	22,2	100
4. Planos especiais de aposentados, fundações previdenciárias e/ou complementações de benefícios a aposentados e seus dependentes	26,7	17,8	8,9	11,1	20,0	15,6	100
5. Gastos em ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e/ou outros gastos com educação	26,7	4,4	11,1	20,0	26,7	11,1	100
6. Distribuição de parcela dos lucros para os colaboradores	28,9	6,7	2,2	22,2	13,3	26,7	100
7. Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes)	26,7	15,6	20,0	26,7	4,4	6,7	100
8. Creche na empresa e/ou auxílio-creche aos colaboradores	28,9	20,0	24,4	6,7	8,9	11,1	100

Os investimentos sociais são, de modo geral, de média e alta intensidade, no grupo de empresas analisado que responderam às questões formuladas, revelando um nível elevado de comprometimento com a adoção de práticas dessa natureza. É possível observar com base nos dados apresentados que os maiores investimentos sociais se localizam em questões básicas como alimentação, capacitação e assistência familiar.

Deve-se destacar o elevado percentual de não respostas o que pode indicar que as questões sociais ainda não são consideradas para algumas empresas como um investimento, mesmo em um grupo de empresas de destaque no cenário nacional.

A imagem da empresa em relação ao seu ambiente de trabalho é avaliada como sendo de elevada intensidade.

A maior parte dos investimentos de origem ambiental conforme dados da tabela 13, encontra-se nas questões relacionadas a gerenciamento de impactos ambientais como o

monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes, Programa/ projeto de despoluição, introdução de métodos não poluentes, auditorias ambientais e Inserção da empresa em sistema de certificação ISO 14001 e/ou em outros equivalentes.

Tabela 13 – Investimento Ambiental

Investimento Ambiental	Intensidade (%)						Total
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAлта	
1. Monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes	28,9	4,4	-	4,4	24,4	37,8	100
2. A empresa gerencia os impactos ambientais causados por ela.	26,7	2,2	4,4	6,7	31,1	28,9	100
3. Programa/ projeto de despoluição, ou gasta com a introdução de métodos não poluentes.	28,9	4,4	2,2	11,1	31,1	22,2	100
4. Auditorias ambientais.	35,6	4,4	-	13,3	20,0	26,7	100
5. Inserção da empresa em sistema de certificação ISO 14001 e/ou em outros equivalentes.	31,1	4,4	4,4	8,9	28,9	22,2	100
6. Metas ambientais estabelecidas pela própria organização, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais.	24,4	6,7	6,7	13,3	37,8	11,1	100
7. Outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da empresa.	26,7	2,2	13,3	13,3	37,8	6,7	100
8. Programas de educação ambiental para os funcionários.	24,4	6,7	4,4	26,7	35,6	2,2	100
9. Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral.	24,4	4,4	17,8	15,6	26,7	11,1	100

A imagem da empresa em relação à questão socioambiental é apresentada da tabela

14.

Tabela 14 – Reputação Socioambiental

Reputação Socioambiental	Intensidade (%)						
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAлта	Total
1. A mídia em geral projeta a empresa como apoiadora incondicional das boas causas socioambientais	31,1	2,2	6,7	17,8	26,7	15,6	100
2. O público considera que a empresa age de forma altamente responsável em relação à defesa dos interesses da comunidade	31,1	-	6,7	22,2	31,1	8,9	100
3. Na percepção no mercado, a atuação de responsabilidade social da empresa é autêntica (não apenas de marketing corporativo)	33,3	-	8,9	15,6	31,1	11,1	100
4. A pontuação da empresa em rankings e/ou índices publicados que monitoram as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa é muito alta.	42,2	2,2	6,7	11,1	20,0	17,8	100

Os dados evidenciam que a reputação das empresas em relação à sua atuação socioambiental é, de modo geral, favorável. Embora se possa observar um investimento maior em aspectos de ordem ambiental em relação ao investimento social, a postura das empresas em relação a ambos os aspectos ainda parece ser excessivamente tímida e voltada para interesses de origem básica operacional e regulatória. De modo geral, os resultados levam ao entendimento de que o comportamento das empresas analisadas, no que se refere à adoção de práticas socioambientais, pode ser considerado como ainda incipiente e, concentrando-se prioritariamente em aspectos básicos e regulatórios.

6.5 Desempenho Empresarial

Os resultados da atividade de inovação são mensurados por meio da avaliação da intensidade dos impactos da atividade de inovação e da evolução dos indicadores de desempenho nos últimos cinco anos.

Os dados relacionados aos efeitos da atividade de inovação são apresentados na tabela 15 relacionada a seguir.

Tabela 15 - Impactos da atividade de inovação

Impactos da atividade de inovação	Intensidade (%)						
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAлта	Total
1. Ampliação da gama de produtos ofertados	8,9	4,4	4,4	15,6	31,1	35,6	100
2. Melhoria da qualidade dos produtos	4,4			8,9	55,6	31,1	100
3. Ampliação da participação da empresa no mercado	4,4	2,2	17,	8	46,7	28,9	100
4. Redução do impacto ambiental	6,7	2,2	13,3	15,6	44,4	17,8	
5. Aumento da capacidade de produção	8,9	2,2	4,4	26,7	37,8	20,0	100
6. Redução dos custos de produção	6,7	2,2	4,4	31,1	40,0	15,6	100
7. Entrada em novos mercados	4,4	2,2	11,1	31,1	31,1	20,0	100
8. Melhoria em aspectos associados aos regulamentos e normas do mercado interno	6,7	6,7	11,1	22,2	37,8	15,6	100
9. Melhoria da flexibilidade de produção	8,9	2,2	11,1	26,7	42,2	8,9	100
10. Melhoria em aspectos associados aos regulamentos e normas do mercado externo	13,3	11,1	8,9	20,0	33,3	13,3	100
11. Melhoria em aspectos associados à segurança ou saúde	6,7	2,2	15,6	31,1	26,7	17,8	100

A ampliação da gama de produtos ofertados constitui-se na principal contribuição da atividade de inovação identificada pelas empresas. Na seqüência, foram consideradas importantes as contribuições relativas à melhoria da qualidade dos produtos, ampliação da participação da empresa no mercado, redução do impacto ambiental ao aumento da capacidade de produção, à redução dos custos de produção, à entrada em novos mercados.

Os resultados levam ao entendimento de que a principal preocupação das empresas reside na busca de aumento da participação e da competitividade no mercado.

A melhoria em aspectos associados às regulamentações e às normas do mercado interno e externo, bem como em aspectos associados à segurança ou saúde e à melhoria da flexibilidade de produção se constituem em outros benefícios considerados altamente importantes para as empresas. Isso se deve, provavelmente, ao fato de que a observação e o atendimento às regulamentações e normas são aspectos que limitam a competitividade das empresas nos cenários nacional e internacional.

Destaca-se que a redução do impacto ambiental é um aspecto valorizado pelas empresas, o que pode significar que as empresas consideram importante estrategicamente a minimização do impacto ambiental da atividade produtiva e tecnológica na competitividade atual e futura das empresas.

A avaliação da intensidade dos impactos ambientais, econômicos, financeiros e sociais está relacionada na tabela 16.

Tabela 16 - Impactos Ambientais, Econômicos, Financeiros e Sociais

Impactos Econômicos, Financeiros e Sociais	Intensidade (%)						Total
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAlta	
1. Busca de aprimoramento com vistas a reduzir/eliminar seus impactos negativos dos processos produtivos no ambiente.	6,7	4,4	11,1	6,7	46,7	24,4	100
2. Procedimentos de gestão para minimizar riscos negativos de impactos ambientais são plenamente conhecidos pelos funcionários	8,9	4,4	15,6	6,7	40,0	24,4	100
3. Preocupação em introduzir aprimoramento nos produtos (bens e/ou serviços) para reduzir de forma sistemática os seus impactos ambientais negativos.	6,7	2,2	11,1	15,6	35,6	28,9	100
4. Os indicadores de desempenho financeiro dos balanços contábeis posicionam a empresa entre as melhores do setor	11,1	-	4,4	15,6	44,4	24,4	100
5. O mercado financeiro considera o retorno dos investimentos em ações da empresa altamente atrativo.	33,3	2,2	6,7	20,0	28,9	8,9	100
6. A empresa é percebida no mercado como um investimento de baixo risco para os acionistas	31,1	2,2	6,7	22,2	24,4	13,3	100
7. A empresa está incluída em lista(s) de fundos de investimento de empresas consideradas socialmente responsáveis (Fundos Éticos)	57,8	4,4	-	11,1	17,8	8,9	100
8. A empresa apóia o desenvolvimento da comunidade local priorizando fornecedores locais.	8,9	11,1	8,9	26,7	22,2	22,2	100
9. Apoio ao desenvolvimento da comunidade local através da priorização na contratação de pessoal local.	8,9	4,4	6,7	24,4	35,6	20,0	100
10. Apoio social e/ou economicamente os segmentos mais carentes da comunidade	6,7	2,2	6,7	33,3	37,8	13,3	100

A preocupação com a minimização dos riscos e impactos ambientais se constitui na principal preocupação das empresas. Essa constatação corrobora a visão da maioria dos autores da literatura consultada que afirmam que a abordagem da maioria das empresas ainda se concentra em aspectos regulatórios. A visão empresarial relacionada a tentativa de agregar valor ao produto através do investimento em aspectos ambientais se constitui em uma visão a ser desenvolvida pelas empresas de modo geral.

Os principais impactos considerados pelas empresas são a liderança e a competitividade no setor. Além disso, destaca-se o apoio à comunidade local com a priorização da contratação de funcionários da comunidade local.

Os dados relacionados à avaliação da evolução dos indicadores do desempenho inovador nos últimos cinco anos são apresentados na tabela 17

Tabela 17 - Evolução dos indicadores

Indicadores	Evolução nos últimos cinco anos (%)						
	NR	MBaixa	Baixa	Média	Alta	MAlta	Total
1. Número total de técnicos de nível superior vinculados à empresa	37,8	-	6,7	15,6	31,1	8,9	100
2. Participação de produtos novos no total de vendas	26,7	6,7	13,3	26,7	15,6	11,1	100
3. Patrimônio líquido/total de ativos	46,7	2,2	4,4	24,4	20,0	2,2	100
4. % de participação de mercado de acordo com o nº de unidades de vendas (exportações) e com o faturamento.	51,1	-	8,9	17,8	11,1	11,1	100
5. % Média de Participação dos funcionários nos lucros	51,1	4,4	11,1	13,3	20,0	-	
6. Redução de custos decorrentes de inovações tecnológicas de processo	28,9	8,9	11,1	33,3	15,6	2,2	100
7. Número de patentes obtidas no Brasil	42,2	15,6	15,6	13,3	11,1	2,2	100
8. Nº de alianças estratégicas	51,1	8,9	11,1	8,9	13,3	6,7	100
9. Retorno sobre vendas.	48,9	2,2	2,2	28,9	17,8	-	100
10. Vendas/total de ativos	48,9	4,4	6,7	22,2	17,8	-	100
11. Lucro líquido e lucro/ação	51,1	-	8,9	26,7	11,1	2,2	100
12. % de novos funcionários	42,2	8,9	15,6	17,8	11,1	4,4	100
13. Número de patentes obtidas no exterior	51,1	17,8	6,7	11,1	13,3	-	100
14. % desenvolvimento de empregos/empregados	57,8	2,2	13,3	15,6	6,7	4,4	100
15. % funcionários expatriados	53,3	20,0	11,1	8,9	6,7	-	100
16. % de vendas de produtos patenteados	60,0	17,8	11,1	4,4	2,2	4,4	100
17. % de candidatos a vagas em concorrentes e recrutados pela empre	62,2	11,1	8,9	11,1	4,4	2,2	100
18. Plano de opção de compra de ações	71,1	15,6	4,4	8,9	-	-	100

O número total de técnicos de nível superior vinculados à empresa constitui-se no indicador que apresentou maior índice de evolução no período considerado. Esses dados sugerem que as empresas possam estar ampliando a sua capacidade de inovação em produtos e em processo. Por outro lado pode indicar, também, uma maior facilidade por parte das empresas na avaliação da evolução desses indicadores.

Ao mesmo tempo, a evolução do número de patentes no Brasil e no exterior nos últimos cinco anos foi considerada de média a muito baixa. Esse dado pode significar que apesar da presença de indícios de ampliação da competitividade, as empresas não investem no registro de patentes, devido a fatores culturais e de legislação.

6.6 Análise da relação entre a gestão socioambiental e o desempenho empresarial

A relação entre as práticas de gestão socioambiental e o desempenho empresarial é identificada a partir da análise de correlação entre os indicadores das variáveis independentes e das variáveis dependentes.

Visando a verificação do grau de independência entre as variáveis realizou-se uma análise exploratória dos dados mediante teste de correlação (*Ró de Spearman*). Os testes buscaram identificar a associação entre as variáveis estudadas.

A medida de associação entre as variáveis utilizada foi o coeficiente de correlação de *Spearman* em virtude das variáveis possuírem escala de mensuração ordinal.

Para facilitar o processo de análise foram realizadas associações entre três grupos de variáveis (independentes) e os indicadores de desempenho (dependentes), a saber:

- Práticas de gestão sustentáveis (social) e desempenho empresarial;
- Práticas de gestão sustentáveis (ambiental) e desempenho empresarial;
- Práticas de gestão sustentáveis (reputação/imagem) e desempenho empresarial.

As associações realizadas e as conclusões identificadas são relacionadas a seguir.

6.6.1 Práticas de Gestão Sustentáveis (Social) e Desempenho empresarial

A tabela 19 apresenta os níveis de significância dos coeficientes de correlação bivariada observados entre os indicadores das variáveis relativas às práticas de gestão sustentáveis (social) e desempenho empresarial.

Tabela 18 – Práticas de Gestão Sustentáveis (Social) e Desempenho empresarial - Análise de correlação de Spearman

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
01		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,020*	0,188	0,047*	0,110	0,090	0,738	0,980	0,606	0,931	0,619	0,223
02	0,000**		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,060	0,773	0,170	0,061	0,010	0,238	0,486	0,212	0,652	0,575	0,608
03	0,000**	0,000**		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,005*	0,378	0,146	0,181	0,130	0,968	0,865	0,943	0,765	0,708	0,424
04	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,236	0,952	0,000**	0,872	0,082	0,713	0,914	0,741	0,262	0,066	0,598
05	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,000**	0,000**	0,091	0,165	0,083	0,148	0,064	0,284	0,577	0,454	0,573	0,539	0,077
06	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,000**	0,153	0,348	0,000**	0,261	0,084	0,573	0,760	0,942	0,938	0,725	0,078
07	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,144	0,453	0,097	0,119	0,100	0,230	0,297	0,248	0,479	0,602	0,664
08	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**		0,497	0,680	0,472	0,655	0,145	0,197	0,707	0,247	0,803	0,606	0,720
09	0,020*	0,060	0,005*	0,236	0,091	0,153	0,144	0,497		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,128	0,009**	0,288	0,242	0,048*	0,115
10	0,188	0,773	0,378	0,952	0,165	0,348	0,453	0,680	0,000**		0,000**	0,000**	0,001**	0,156	0,260	0,532	0,009**	0,000**	0,005**
11	0,047*	0,170	0,146	0,000**	0,083	0,000**	0,097	0,472	0,000**	0,000**		0,000**	0,001**	0,116	0,178	0,450	0,057	0,003*	0,026*
12	0,110	0,061	0,181	0,872	0,148	0,261	0,119	0,655	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,020*	0,018*	0,399	0,072	0,009**	0,013*
13	0,090	0,010	0,130	0,082	0,064	0,084	0,100	0,145	0,000**	0,001**	0,000**	0,000**		0,001**	0,001**	0,006**	0,149	0,022*	0,074
14	0,738	0,238	0,968	0,713	0,284	0,573	0,230	0,197	0,128	0,156	0,116	0,020*	0,001**		0,000**	0,009**	0,547**	0,468	0,961
15	0,980	0,486	0,865	0,914	0,577	0,760	0,297	0,707	0,009**	0,260	0,178	0,018*	0,001**	0,000**		0,025*	0,736	0,819	0,532
16	0,606	0,212	0,943	0,741	0,454	0,942	0,248	0,247	0,288	0,532	0,450	0,399	0,006**	0,009**	0,025*		0,085	0,396	0,964
17	0,931	0,652	0,765	0,262	0,573	0,938	0,479	0,803	0,242	0,009**	0,057*	0,072	0,149	0,547**	0,736	0,085		0,000**	0,000**
18	0,619	0,575	0,708	0,066	0,539	0,725	0,602	0,606	0,048*	0,000**	0,003*	0,009**	0,022*	0,468	0,819	0,396	0,000**		0,004**
19	0,223	0,608	0,424	0,598	0,077	0,078	0,664	0,720	0,115	0,005**	0,026*	0,013*	0,074	0,961	0,532	0,964	0,000**	0,004**	

* Correlação POSITIVA significativa, sendo $P = 0,05$; ** Correlação POSITIVA significativa, sendo $P = 0,01$.

Legenda:

Práticas de Gestão		Desempenho Empresarial	
01	Gastos com alimentação, restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e/ou outros relacionados aos empregados	09	Redução do impacto ambiental dos processos produtivos
02	Planos previdenciários, fundações previdenciárias e/ou complementações de benefícios a aposentados e seus dependentes	10	Aprimoramento dos produtos (serviços) para redução do impacto ambiental
03	Assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e/ou outros gastos com saúde, inclusive de aposentados	11	Aprimoramento dos processos produtivos com vistas a reduzir/eliminar impactos negativos no ambiente.
04	Gastos com ensino regular em todos os níveis, educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca e outros gastos com educação	12	Conhecimento dos funcionários acerca de procedimentos de gestão para minimizar riscos negativos de impactos ambientais
05	Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais	13	Desempenho Financeiro
06	Recursos com capacitação, treinamento, cursos, estágios (excluído os salários) e/ou gastos com a atividade desenvolvida por colaboradores	14	Retorno Investimento
07	Auxílio-creche aos colaboradores	15	Investimento de baixo risco para os acionistas
08	Participação nos lucros para os colaboradores	16	Fundos éticos
		17	Fornecedores locais
		18	Contratação de pessoal local
		19	Apoio social à Comunidade

Os dados da tabela 19 permitem verificar a existência de três associações significativas (a 0, 005*) envolvendo quatro variáveis. As correlações significativas identificadas são representadas na figura 2.

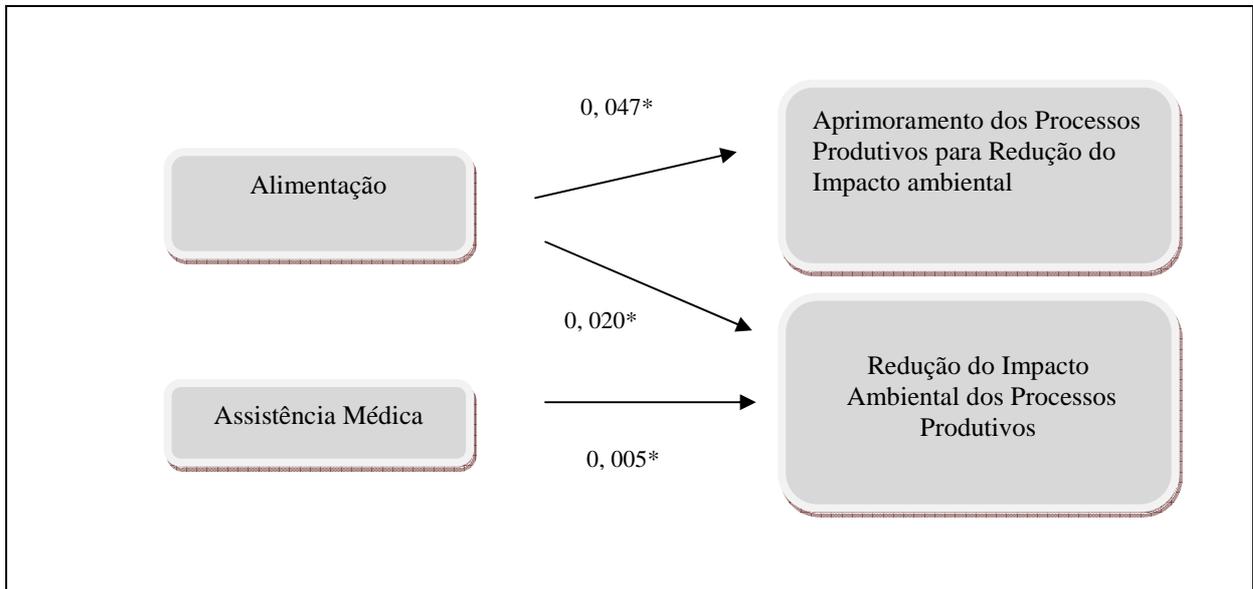


Figura 5 – Correlações significativas entre reputação e imagem e o desempenho empresarial

Os testes de correlação realizados permitem dizer, de modo geral, que existe associação positiva entre alguns indicadores que compõem a reputação/imagem o desempenho empresarial. As correlações com as demais variáveis do modelo inicial não foram significativas. A análise efetuada permite afirmar que as variáveis que possuem associação em relação às demais são:

- *Gastos com Alimentação* estão associados ao *Aprimoramento dos Processos Produtivos para Redução do Impacto ambiental* e à *Redução do Impacto Ambiental dos Processos Produtivos*
- *Assistência Médica* está associada à *Redução do Impacto Ambiental dos Processos Produtivos*;

Observa-se desse modo, que poucas são as práticas de gestão de cunho social (apenas 25%) associadas aos indicadores de desempenho. Esse resultado confirma o que já havia sido mencionado na revisão bibliográfica: os investimentos realizados pelas empresas na área social são ainda incipientes. As empresas analisadas, de modo geral, pouco visualizam os impactos de ações sociais no desempenho empresarial.

As dificuldades em assimilação dessas práticas, segundo Weeler e Sillanpää (1997) ocorrem em função de que a incorporação da responsabilidade social é parte de um processo contínuo de inclusão dos diversos grupos de interesse (*stakeholders*), sendo necessário revisar constantemente os objetivos e metas. É preciso ter uma filosofia de melhoria contínua, com base na cooperação e na construção dessa relação.

Ao mesmo tempo, os resultados obtidos estão alinhados com os resultados de outras pesquisas realizadas com empresas brasileiras que observam que muitas vezes as empresas efetuam as ações sociais internamente, mas não disponibilizam a informação externamente. Para Kruglianskas, M. (2008) isso evidencia a oportunidade de incrementar a divulgação de relatórios sistemáticos dessas ações.

6.6.2 Práticas de Gestão Sustentáveis (Ambiental) e Desempenho empresarial

A tabela 20 apresenta os níveis de significância dos coeficientes de correlação bivariada observados entre os indicadores relativos às práticas de gestão sustentáveis (ambiental) e desempenho empresarial.

Tabela 19 – Práticas de Gestão Sustentáveis (Ambiental) e desempenho empresarial - Análise de correlação de Spearman

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
01		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,016*	0,381	0,219	0,383	0,089	0,594	0,584	0,467	0,279	0,302	0,996
02	0,000**		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,001**	0,030*	0,013*	0,050	0,035	0,511	0,621	0,414	0,843	0,801	0,337
03	0,000**	0,000**		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,010*	0,393	0,154	0,170	0,111	0,425	0,141	0,350	0,632	0,699	0,918
04	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,038*	0,146	0,039*	0,102	0,522	0,673	0,506	0,441	0,577	0,907	0,235
05	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,018*	0,124	0,044*	0,107	0,044*	0,929	0,641	0,344	0,900	0,870	0,287
06	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,000**	0,000**	0,179	0,056	0,022*	0,117	0,229	0,687	0,988	0,737	0,938	0,955	0,006**
07	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,000**	0,000**	0,038*	0,004**	0,002**	0,010**	0,214	0,264	0,568	0,651	0,567	0,086
08	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,010*	0,121	0,036*	0,182	0,280	0,647	0,872	0,891	0,816	0,651	0,451
09	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**		0,020*	0,289	0,044*	0,083	0,034*	0,962	0,453	0,283	0,800	0,785	0,398
10	0,016*	0,001**	0,010*	0,038*	0,018*	0,179	0,000**	0,010*	0,020*		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,128	0,009**	0,288	0,242	0,048*	0,115
11	0,381	0,030*	0,393	0,146	0,124	0,056	0,038*	0,121	0,289	0,000**		0,000**	0,000**	0,001**	0,156	0,260	0,532	0,009**	0,000**	0,005**
12	0,219	0,013*	0,154	0,039*	0,044*	0,022*	0,004**	0,036*	0,044*	0,000**	0,000**									
13	0,383	0,050	0,170	0,102	0,107	0,117	0,002**	0,182	0,083	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,020*	0,018*	0,399	0,072	0,009**	0,013*
14	0,089	0,035	0,111	0,522	0,044*	0,229	0,010**	0,280	0,034*	0,000**	0,001**	0,001**	0,000**		0,001**	0,001**	0,006**	0,149	0,022*	0,074
15	0,594	0,511	0,425	0,673	0,929	0,687	0,214	0,647	0,962	0,128	0,156	0,116	0,020*	0,001**		0,000**	0,009**	0,547**	0,468	0,961
16	0,584	0,621	0,141	0,506	0,641	0,988	0,264	0,872	0,453	0,009**	0,260	0,178	0,018*	0,001**	0,000**		0,025*	0,736	0,819	0,532
17	0,467	0,414	0,350	0,441	0,344	0,737	0,568	0,891	0,283	0,288	0,532	0,450	0,399	0,006**	0,009**	0,025*		0,085	0,396	0,964
18	0,279	0,843	0,632	0,577	0,900	0,938	0,651	0,816	0,800	0,242	0,009**	0,057	0,072	0,149	0,547**	0,736	0,085		0,000**	0,000**
19	0,302	0,801	0,699	0,907	0,870	0,955	0,567	0,651	0,785	0,048*	0,000**	0,003**	0,009**	0,022*	0,468	0,819	0,396	0,000**		0,004**
20	0,996	0,337	0,918	0,235	0,287	0,006**	0,086	0,451	0,398	0,115	0,005**	0,026*	0,013*	0,074	0,961	0,532	0,964	0,000**	0,004**	

* Correlação POSITIVA significativa, sendo $P = 0,05$; ** Correlação POSITIVA significativa, sendo $P = 0,01$.

Legenda:

	Práticas de Gestão		Desempenho Empresarial
01	Monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes	10	Redução do impacto ambiental dos processos produtivos
02	Programa de despoluição, ou introdução de métodos não poluentes.	11	Aprimoramento dos produtos (serviços) para redução do impacto ambiental
03	Auditoria ambiental	12	Aprimoramento dos processos produtivos com vistas a reduzir/eliminar impactos negativos no ambiente.
04	Educação ambiental para os funcionários.	13	Conhecimento dos funcionários acerca de procedimentos de gestão para minimizar riscos negativos de impactos ambientais
		14	Desempenho Financeiro
05	Melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da empresa.	15	Retorno Investimento
06	Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral.	16	Investimento de baixo risco para os acionistas
07	Metas ambientais estabelecidas pela própria organização, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais.	17	Fundos éticos
08	Gerenciamento de impactos ambientais causados pela empresa	18	Fornecedores locais
09	Sistema de certificação ISO 14001 e/ou em outros equivalentes	19	Contratação de pessoal local
		20	Apoio social à Comunidade

Os dados da tabela 20 permitem verificar a existência vinte e duas associações significativas (a 0,001 e 0,005*) envolvendo treze variáveis. As correlações significativas identificadas são representadas na figura 3.

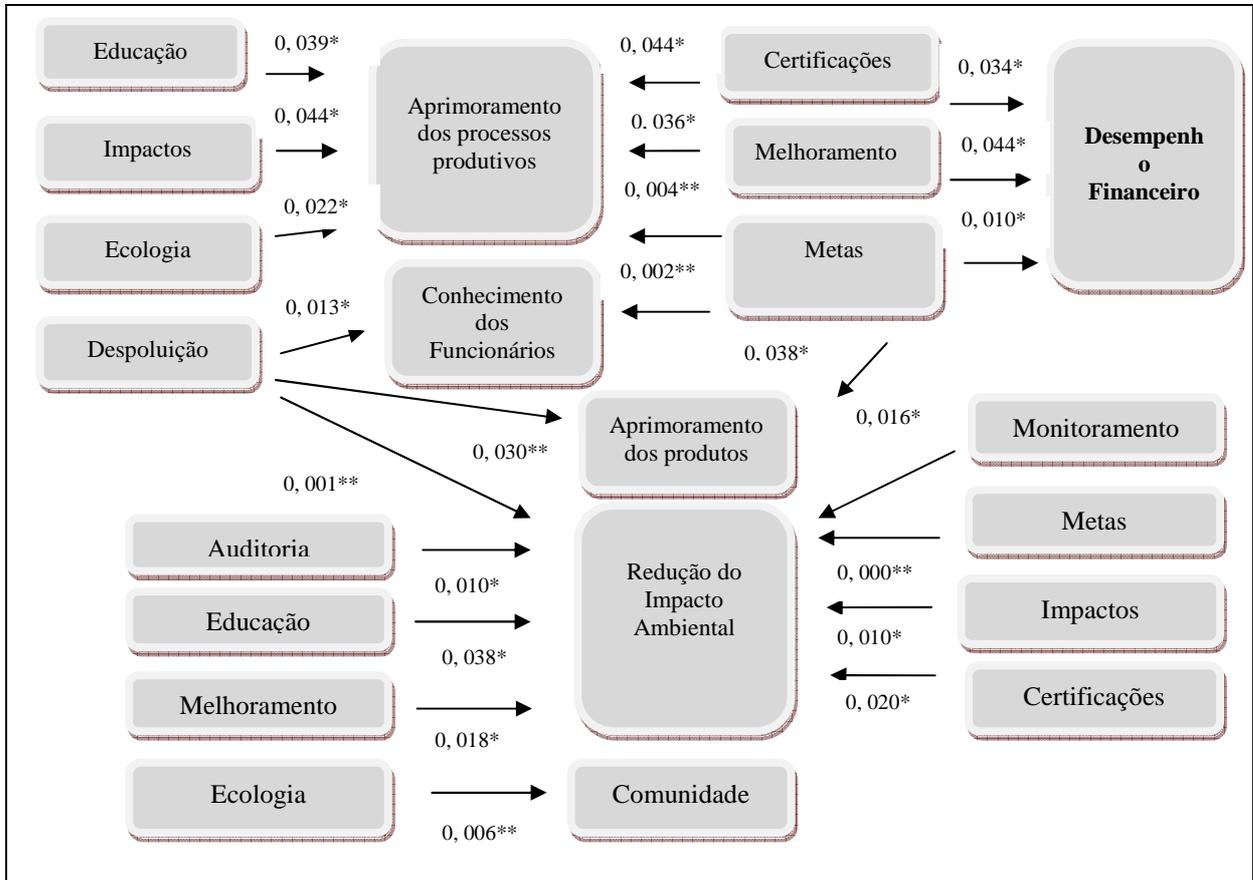


Figura 6 – Correlações significativas entre ambiental e o desempenho empresarial

Os testes de correlação realizados permitem dizer, de modo geral, que existe associação positiva de todos os indicadores (100%) que compõem a variável ambiental e o desempenho empresarial. As correlações com as demais variáveis do modelo inicial não foram significativas.

A partir da análise de correlação efetuada é possível afirmar que as variáveis que possuem associação em relação às demais são:

- Certificações, melhoramento contínuo da qualidade ambiental e metas ambientais estão associados ao *desempenho financeiro*;
- Programa de despoluição e metas ambientais estão associadas ao *conhecimento dos funcionários* acerca de procedimentos de gestão para a minimização dos riscos ambientais, *aprimoramentos dos produtos* para a redução do impacto ambiental e a *redução do impacto ambiental dos processos produtivos*;

- Programa de despoluição, auditoria, educação e melhoramento, monitoramento, metas, impactos e certificações estão associados à *redução do impacto ambiental* dos processos produtivos;
- Metas ambientais estão associadas ao *aprimoramento dos produtos* para a redução do impacto ambiental;
- Campanhas ecológicas estão associadas a *apoio social à Comunidade*.

Os resultados dessa análise corroboram diversos estudos anteriores que apontam para a existência de uma preocupação efetiva das empresas com as práticas ambientais ligadas especialmente aos processos produtivos como forma de redução do impacto ambiental.

Deve-se destacar o aspecto de que certificações, metas ambientais e melhoramento contínuo da qualidade ambiental estão associados ao desempenho financeiro. Esse resultado revela que investimentos no desenvolvimento de práticas ambientais efetivamente se traduzem em competitividade e desempenho econômico financeiro superior.

Essa mesma percepção é explicitada por Krugliankas (2008) ao afirmar que a gestão do impacto ambiental parece já fazer parte da agenda da maioria das empresas. A pesquisa conduzida com empresas industriais brasileiras permitiu concluir que melhoria nos processos e produtos para minimizar os efeitos negativos do impacto ambiental são largamente implementadas pelas empresas pesquisadas, destacando ainda, a necessidade de comunicação das práticas efetuadas pelas empresas.

6.6.3 Práticas de Gestão Sustentáveis (Reputação e Imagem) e Desempenho empresarial

A tabela 21 apresenta os níveis de significância dos coeficientes de correlação bivariada observados entre os indicadores relativos às práticas de gestão sustentáveis (reputação/imagem) e desempenho empresarial.

Tabela 20 – Práticas de Gestão Sustentáveis (Reputação e Imagem) e Desempenho empresarial - Análise de correlação de Spearman

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
01		0,000**	0,000**	0,000**	0,186	0,067	0,018*	0,113	0,075	0,392	0,972	0,352	0,641	0,207	0,127
02	0,000**		0,000**	0,000**	0,451	0,194	0,017*	0,201	0,107	0,348	0,772	0,377	0,327	0,262	0,093
03	0,000**	0,000**		0,000**	0,933	0,170	0,085	0,136	0,058	0,394	0,945	0,082	0,731	0,516	0,178
04	0,000**	0,000**	0,000**		0,073	0,003**	0,002**	0,015*	0,043*	0,384	0,848	0,636	0,383	0,112	0,006**
05	0,186	0,451	0,933	0,073		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,128	0,009**	0,288	0,242	0,048*	0,115
06	0,067	0,194	0,170	0,003**	0,000**		0,000**	0,000**	0,001**	0,156	0,260	0,532	0,009**	0,000**	0,005**
07	0,018*	0,017*	0,085	0,002**	0,000**	0,000**		0,000**	0,001**	0,116	0,178	0,450	0,057	0,003**	0,026*
08	0,113	0,201	0,136	0,015*	0,000**	0,000**	0,000**		0,000**	0,020*	0,018*	0,399	0,072	0,009**	0,013*
09	0,075	0,107	0,058	0,043*	0,000**	0,001**	0,001**	0,000**		0,001**	0,001**	0,006**	0,149	0,022*	0,074
10	0,352	0,348	0,394	0,384	0,128	0,156	0,116	0,020*	0,001**		0,000**	0,009**	0,547**	0,468	0,961
11	0,503	0,772	0,945	0,848	0,009**	0,260	0,178	0,018*	0,001**	0,000**		0,025*	0,736	0,819	0,532
12	0,174	0,377	0,082	0,636	0,288	0,532	0,450	0,399	0,006**	0,009**	0,025*		0,085	0,396	0,964
13	0,889	0,327	0,731	0,383	0,242	0,009**	0,057	0,072	0,149	0,547**	0,736	0,085		0,000**	0,000**
14	0,735	0,262	0,516	0,112	0,048*	0,000**	0,003**	0,009**	0,022*	0,468	0,819	0,396	0,000**		0,004**
15	0,384	0,093	0,178	0,006**	0,115	0,005**	0,026*	0,013*	0,074	0,961	0,532	0,964	0,000**	0,004**	

* Correlação POSITIVA significativa, sendo $P = 0,05$; ** Correlação POSITIVA significativa, sendo $P = 0,01$.

Legenda:

	Práticas de Gestão		Desempenho Empresarial
01	Projeção da mídia em relação a causas socioambientais	05	Redução do impacto ambiental dos processos produtivos
02	Percepção do público em relação à atuação responsável na defesa dos interesses da comunidade	06	Aprimoramento dos produtos (serviços) para redução do impacto ambiental
03	Percepção no mercado em relação à autenticidade da atuação de responsabilidade social da empresa	07	Aprimoramento dos processos produtivos com vistas a reduzir/eliminar impactos negativos no ambiente.
04	Publicação de índices de Responsabilidade Social Corporativa	08	Conhecimento dos funcionários acerca de procedimentos de gestão para minimizar riscos negativos de impactos ambientais
		09	Desempenho Financeiro
		10	Retorno Investimento
		11	Investimento de baixo risco para os acionistas
		12	Fundos éticos
		13	Fornecedores locais
		14	Contratação de pessoal local
		15	Apoio social à Comunidade

Os dados da tabela 21 permitem verificar a existência de sete associações significativas (sendo quatro a 0,005* e três a 0,001**) envolvendo oito variáveis. As correlações significativas identificadas são representadas na figura 4.

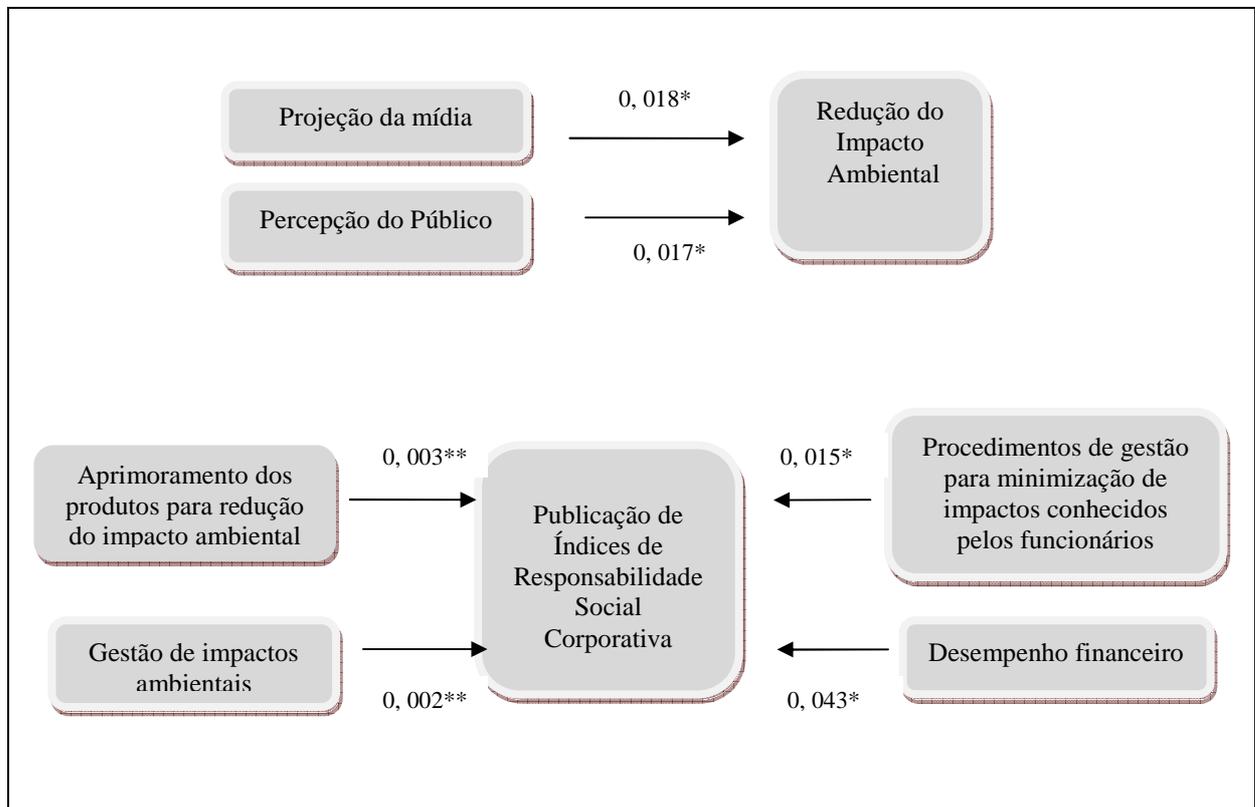


Figura 7 – Correlações significativas entre reputação e imagem e o desempenho empresarial

Os testes de correlação realizados permitem dizer, de modo geral, que existe associação positiva entre grande parte dos indicadores (75%) que compõem a reputação/imagem o desempenho empresarial. As correlações com as demais variáveis do modelo inicial não foram significativas.

A partir da análise de correlação efetuada é possível afirmar que as variáveis que possuem associação em relação às demais são:

- Projeção da mídia em relação a causas socioambientais e Percepção do público em relação à atuação responsável na defesa dos interesses da comunidade estão associadas à *redução do impacto ambiental* dos processos produtivos;
- Publicação de Índices de Responsabilidade Social Corporativa está associada ao *Aprimoramento dos produtos* para redução do impacto ambiental; *Conhecimento dos*

funcionários acerca dos procedimentos de gestão para minimização de impactos ambientais; *Desempenho financeiro* e *Apoio Social à Comunidade*.

É interessante observar que três das variáveis independentes analisadas estão associadas ao desempenho. Essa constatação corrobora os pressupostos teóricos de que as empresas já visualizam de uma forma mais efetiva que os investimentos em reputação e imagem socioambientais trazem benefícios ao desempenho empresarial.

Essa percepção é corroborada por LOGSDON e YUTHAS (1997) ao afirmar que uma reputação superior pode trazer para a empresa oportunidades e benefícios. Empresas que se ajustam às expectativas sociais e ambientais podem reivindicar um moral superior sobre as empresas que não demonstraram tal capacidade de resposta.

6.7 Práticas de gestão socioambiental diferenciam que diferenciam o comportamento de empresas de acordo com a sua inserção no mercado internacional

Para determinar os principais aspectos que impactam no desempenho exportador das empresas pesquisadas foi aplicada a técnica multivariada de regressão logística.

A variável dependente denominada de desempenho inovador foi dividida em duas categorias de análise: *empresas internacionalizadas e não internacionalizadas*. O critério utilizado para a criação das categorias da variável dicotômica baseou-se nos valores assumidos pelos indicadores apresentados pelas empresas no ano de 2008 no que se refere ao percentual de receita operacional bruta (ROB) decorrente de suas operações internacionais.

Esse indicador foi escolhido como critério de corte por considerar-se um indicador capaz de representar o desempenho exportador das empresas e por apresentar um elevado número de respostas no conjunto de indicadores de desempenho analisados. O índice de resposta obtido em relação a esse indicador é apresentado na tabela 22.

Tabela 21 – Percentual de ROB decorrente de operações internacionais em 2008

Participação de produtos novos	Frequência	%
Respostas válidas	23	51,1
Não respostas	22	48,9
Total	45	100

A nova amostra foi dividida em dois grupos de empresas. O critério de separação utilizado levou em consideração o comportamento do indicador, o qual permitiu identificar, através da medida de tendência central (mediana), que aproximadamente metade das

empresas pertencentes a essa amostra (23 empresas) apresenta participação de operações internacionais na ROB e a outra parcela (21 empresas) não apresenta essa participação.

Assim, as empresas, com respostas válidas, foram consideradas *internacionalizadas* e as empresas que não apresentaram percentual de participação foram consideradas *não internacionalizadas*.

Com a adoção desse critério foi possível classificar as empresas, segundo a *internacionalização* das suas operações, em dois grupos, permitindo uma alocação equilibrada em cada um dos níveis, conforme se pode observar na tabela 23.

Tabela 22 – Internacionalização das operações

Internacionalização	Frequência	%
Internacionalizadas (respostas válidas)	23	51,1
Não Internacionalizadas (não respostas)	22	48,9
Total	31	100

A categorização efetuada permitiu a aplicação da técnica de análise de regressão logística, cujo modelo inicial foi constituído de uma variável dependente categórica e de vinte e duas variáveis independentes. O modelo inicial de análise é apresentado no quadro 10.

	Práticas de Gestão Socioambiental Variáveis independentes	Desempenho internacional Variável dependente
SOCIAIS	Gastos com alimentação , restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e/ou outros relacionados aos empregados	Internacionalizadas <i>versus</i> Não internacionalizadas
	Planos previdenciários , fundações previdenciárias e/ou complementações de benefícios a aposentados e seus dependentes	
	Assistência médica , programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e/ou outros gastos com saúde, inclusive de aposentados	
	Gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca e outros gastos com educação	
	Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais	
	Recursos com capacitação , treinamento, cursos, estágios (excluído os salários) e/ou gastos com a atividade desenvolvida por colaboradores	
	Auxílio-creche aos colaboradores	
	Participação nos lucros para os colaboradores	
AMBIENTAIS	Monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes	
	Programa de despoluição , ou introdução de métodos não poluentes.	
	Auditoria ambiental	
	Educação ambiental para os funcionários.	
	Melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da empresa.	
	Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral.	
	Metas ambientais estabelecidas pela própria organização, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais.	
Gerenciamento de impactos ambientais causados pela empresa		

REPUTAÇÃO IMAGEM	Sistema de certificação ISO 14001 e/ou em outros equivalentes
	Projeção da mídia em relação a causas socioambientais
	Percepção do público em relação à atuação responsável na defesa dos interesses da comunidade
	Percepção no mercado em relação à autenticidade da atuação de responsabilidade social da empresa
	Publicação de índices de Responsabilidade Social Corporativa

Quadro 10 - Modelo inicial da análise de regressão logística

Com a adoção do método *forward stepwise*, a solução convergiu em um modelo formado pela variável dependente e duas variáveis independentes, conforme dados da tabela 24.

Tabela 23 - Modelo ajustado de regressão logística

Step	Fator	<i>Log Likelihood</i>	<i>Goodness of fit</i>	Nível de significância da variável ($p < 0,05$)	classificação dos casos (%)
			58,40 (inicial)		
1	Mídia	-31,18	35,2	0,047	62,2

O modelo final resultou na variável: *mídia*. Em conjunto, essa variável explica 62,2% da diferença entre empresas internacionalizadas e não internacionalizadas pesquisadas.

A análise das estatísticas relacionadas à técnica indicou a adequação do seu uso no estudo. Com a aplicação do método *stepwise* de regressão logística, as medidas do modelo ajustado apresentaram melhores resultados. A estatística L corresponde à probabilidade de se obterem os resultados da amostra, dadas as estimativas dos parâmetros do modelo logístico, esperando-se, assim, a diminuição do valor de *Log Likelihood* (-2LL). O modelo de ajuste final apresentou redução no valor -2LL e, portanto, a melhoria do modelo ajustado com as variáveis independentes.

A matriz de classificação permite comparar a verdadeira classificação das empresas nas duas categorias da variável dependente. O modelo forneceu previsões corretas para o grupo de empresas internacionalizadas 70% e para as empresas não internacionalizadas menos inovadoras de 55%. O percentual médio de acerto na classificação dos grupos foi de 60%. O modelo logístico apresenta elevado ajuste e significância para os níveis e para as variáveis incluídas no modelo.

A análise efetuada revelou que as variáveis que discriminam os grupos de empresas internacionalizadas e não internacionalizadas quanto às práticas de gestão socioambientais são fundamentalmente o investimento em mídia. As empresas internacionalizadas devido a sua

posição de liderança e competitividade no mercado de atuação, especialmente o internacional apresentam uma preocupação maior em termos de projeção midiática.

7 CONCLUSÕES DA ANÁLISE

As análises univariadas, bivariadas e multivariadas permitiram concluir, confirmando os pressupostos teóricos que grande parte das empresas brasileiras pesquisadas encontra-se em fase de internacionalização dos negócios, especialmente a partir dos últimos anos. A atuação internacional se caracteriza pela adoção de formas conservadoras com intermediação e com baixo investimento em estruturas estrangeiras para minimizar o risco e o custo.

Uma parcela significativa dessas empresas iniciou seu processo de internacionalização recentemente, aspecto que aponta para uma efetiva potencialização do processo de internacionalização das empresas brasileiras nos últimos anos. A busca de oportunidades em novos mercados, de diversificação dos negócios e de inovações tecnológicas são os principais aspectos que influenciam a decisão de atuar em mercados internacionais. O crescimento na participação de mercado e o posicionamento são as principais metas das empresas que justificam a sua atuação no exterior.

O comportamento das empresas em relação aos tipos de fontes de informação tecnológica utilizadas pelas empresas leva ao entendimento de que as fontes internas de informação mais utilizadas pelas empresas são, com maior destaque o departamento de P&D, seguido de outros departamentos da empresa. A seguir, destacam-se pela alta intensidade de uso, os clientes, feiras e exposições, publicações técnicas e científicas, network, fornecedores e universidades/centros educ. superiores. Verifica-se uma tendência da maior utilização por parte das empresas pesquisadas de fontes internas, apresentando, ao mesmo tempo, uma tendência de aumento no uso de fontes externas de informação tecnológica.

Os fatores que dificultam a gestão das parcerias são de origem interna, relativos à infra-estrutura de trabalho e à interação com os parceiros. Fica evidenciada a pouca estrutura e preparo das empresas na gestão devido ao deslocamento do foco nas informações internas para as informações externas à empresa, onde a gestão do relacionamento entre os parceiros torna-se um condicionante de sucesso da atividade de inovação.

Os investimentos sociais são, de modo geral, de média e alta intensidade, no grupo de empresas analisado que responderam às questões formuladas, revelando um nível elevado de comprometimento com a adoção de práticas dessa natureza. Os maiores investimentos sociais se localizam em questões básicas como alimentação, capacitação e assistência familiar.

Embora se possa observar um investimento maior em aspectos de ordem ambiental em relação ao investimento social, a postura das empresas em relação a ambos os aspectos ainda parece ser excessivamente tímida e voltada para interesses de origem básica operacional e regulatória. O comportamento das empresas analisadas, no que se refere à adoção de práticas socioambientais, pode ser considerado como ainda incipiente e, concentrando-se prioritariamente em aspectos básicos e regulatórios.

A redução do impacto ambiental é um aspecto valorizado pelas empresas, o que pode significar que as empresas consideram importantes estrategicamente a minimização do impacto ambiental da atividade produtiva e tecnológica na competitividade atual e futura das empresas.

A preocupação com a minimização dos riscos e impactos ambientais se constitui na principal preocupação das empresas. Essa constatação corrobora a visão da maioria dos autores da literatura consultada que afirmam que a abordagem da maioria das empresas ainda se concentra em aspectos regulatórios. A visão empresarial relacionada a tentativa de agregar valor ao produto através do investimento em aspectos ambientais se constitui em uma visão a ser desenvolvida pelas empresas de modo geral.

Com base no referencial teórico desenvolvido foi possível elaborar um modelo conceitual e algumas pressuposições das relações estabelecidas entre as estratégias e práticas de gestão socioambiental e o desempenho empresarial.

Estabelecer uma relação entre essas variáveis é uma tarefa complexa por envolver múltiplos fatores da dinâmica empresarial intervenientes no processo. O modelo conceitual abrangeu um número expressivo de variáveis e indicadores, o que dificulta a análise.

Na consecução do estudo, as análises de correlação e de regressão realizadas permitiram a identificação de algumas evidências acerca das relações de associação e de dependência entre as variáveis independentes e dependentes anteriormente definidas.

Como conclusão das análises efetuadas é possível aceitar ou rejeitar as hipóteses que nortearam o desenvolvimento do estudo, conforme se pode observar no quadro 11, a seguir apresentado.

<i>Correlação de Spearman</i>	
<i>H₁: A adoção de práticas de gestão sustentáveis influencia o desempenho social das empresas;</i>	Confirmada
<i>H₂: A adoção de práticas de gestão sustentáveis influencia o desempenho ambiental das empresas</i>	Confirmada
<i>H₃: A adoção de práticas de gestão sustentáveis influencia o desempenho</i>	

<i>econômico-financeiro das empresas</i>	Confirmada
<i>Regressão Logística</i>	
<i>H₄: O comportamento das empresas em relação às práticas de gestão sustentáveis adotadas varia de acordo com a sua inserção internacional.</i>	Confirmada

Quadro 11 – Resultado das análises que corroboram as hipóteses do estudo

Diante dos resultados mencionados no quadro 11, pode-se inferir que as ações voltadas para a gestão socioambiental desenvolvidas pelas empresas (H₁, H₂ e H₃) interferem positivamente no desempenho empresarial das empresas.

Deve-se destacar, entretanto, que no conjunto de indicadores avaliados em cada categoria de análise (social, ambiental e reputação/imagem), apenas na categoria ambiental todos os indicadores avaliados tiveram associação significativa com pelo menos um dos indicadores de desempenho. Esse aspecto evidencia a supremacia da variável ambiental na relação com o desempenho empresarial. Na seqüência, aparece com menor intensidade a variável reputação/imagem, evidenciando que essa variável se encontra entre as prioridades na agenda socioambiental das empresas analisadas. A variável social, por sua vez parece estar entre as menores preocupações das empresas, ou por outro lado, pode ainda não estar sendo vista pelos gestores como um elemento estratégico para a competitividade empresarial.

Foi possível identificar também, que o comportamento das empresas em relação às práticas de gestão sustentáveis adotadas varia de acordo com a sua inserção internacional (H₄).

Ao evidenciar que existem diferenças de comportamento das empresas internacionalizadas e não internacionalizadas em relação às práticas de gestão socioambientais, fica claro o foco ainda preponderante das empresas em relação aos aspectos que influenciam a sua competitividade em mercados internacionais.

Por fim, é importante destacar que as análises efetuadas confirmam a existência de relação entre as práticas de gestão socioambientais e o desempenho empresarial, assim como aspectos que discriminam o comportamento socioambiental das empresas de acordo com a sua inserção no mercado internacional.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas brasileiras estão ampliando a sua participação no mercado internacional. Entretanto deve-se observar que alguns fatores ainda limitam essa atuação em termos de gestão da inovação, gestão socioambiental. No que se refere à gestão da inovação tecnológica, observa-se que apesar do crescimento do uso de fontes externas de inovação nos últimos anos, um longo caminho ainda deve ser percorrido no sentido do desenvolvimento de uma cultura empresarial que valorize a parceria e a colaboração entre as empresas. Além da cultura, as estruturas das empresas devem ser trabalhadas para favorecer a gestão de projetos em parceria. O poder público é outro importante elemento de articulação que deve se desenvolver no sentido de favorecer a geração e a potencialização desses processos.

No que se refere à gestão socioambiental, os dados da pesquisa corroboram os estudos de autores citados na revisão de literatura que afirmam que a postura da maioria das empresas brasileiras ainda adota uma postura reativa em relação à essas questões se fixando basicamente em investimentos e ações regulatórias para atender aos requisitos e exigências de normas nacionais e internacionais.

Uma mudança significativa se faz necessária na postura empresarial para o alcance de uma maior competitividade empresarial. Isso passa pelo entendimento de que os investimentos em inovação, comprometida com ações sustentáveis, se constitui em uma maneira concreta de agregar valor ao produto nacional e superar as barreiras e condicionantes da atuação e competitividade internacional.

Dentre os principais aspectos evidenciados na análise deve-se citar a supremacia da variável ambiental na relação com o desempenho empresarial. Na seqüência, aparece com menor intensidade a variável reputação/imagem, evidenciando que essa variável se encontra entre as prioridades na agenda socioambiental das empresas analisadas. A variável social, por sua vez parece estar entre as menores preocupações das empresas, ou por outro lado, pode ainda não estar sendo vista pelos gestores como um elemento estratégico para a competitividade empresarial.

Foi possível verificar também a existência de diferenças de comportamento das empresas internacionalizadas e não internacionalizadas em relação às práticas de gestão socioambientais, evidenciando uma maior preocupação dessas empresas com os investimentos na sua reputação e imagem, aspectos que influenciam a sua competitividade na atuação em mercados internacionais.

Em resumo, os procedimentos metodológicos adotados permitiram confirmar a existência de relação entre as práticas de gestão socioambientais e o desempenho empresarial, assim como aspectos que discriminam o comportamento socioambiental das empresas de acordo com a sua inserção no mercado internacional.

Ressalte-se entretanto, a existência de limitações no estudo:

É oportuno lembrar que este estudo foi realizado com uma amostra de 93 empresas obtendo 48% de respostas, apesar de significativo o número de respondentes a análise e as conclusões não podem ser generalizadas. Eles são válidos apenas para esta amostra. De qualquer forma, os resultados são muito consistentes e há uma boa chance de que a maioria das conclusões apresentadas neste trabalho pode ser estendido para outros ambientes comerciais e diversas situações.

Como de costume, a melhor compreensão dos fenômenos estudados levantam mais perguntas e por esse motivo, sugere-se que os estudos relacionados poderiam ser realizadas em continuação a este. Futuras pesquisas tentando repetir a mesma investigação em ambientes de negócios no fim de ampliar a generalização analítica das conclusões é recomendado. Também estudos comparativos utilizando o mesmo instrumento em diferentes países podem ser realizados para ver como as empresas comparar quando imersos em diferentes contextos. Seria muito interessante a realização de estudos de caso sobre o assunto, a fim de obter uma compreensão mais profunda da dinâmica dos fenômenos. no que diz respeito aos aspectos estudados no presente trabalho.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCENTURE BRASIL – Como as Melhores Empresas do Mundo Alcançam a Alta Performance? 2007. Disponível em <<http://www.accenture.com/countries/Brazil.htm>>. Acesso em: 15/07/2010.
- ACCENTURE – Sustainability Strategies for High Performance in the Chemicals Industry, 2009. Disponível em: <<http://www.accenture.com/>>. Acesso em: 02/02/2010.
- AMARAL, Sergio Pinto, LA ROVERE, Emilio Lebre. Indicators to evaluate environmental, social and economic sustainability: a proposal for the Brazilian oil industry. *Oil & Gas Journal*. Tulsa, May, v. 101, p.30, 2003
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy e CARVALHO, Ana Barreiros de. *Gestão ambiental*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ANPEI, *Indicadores Empresariais sobre Pesquisa e Desenvolvimento*, 2005. Disponível em: <http://www.anpei.org.br>. Acesso em: 18 jan. 2008.
- ANSOFF, I.H, McDONNELL, E.J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARANTES, Elaine. Investimento em responsabilidade social e sua relação com o desempenho econômico das empresas. *Conhecimento Interativo*, São José dos Pinhais – PR, jan/jun 2006.
- ARBIX, SALERNO e DE NEGRI. In: *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*. IPEA: Brasília, 2005.
- BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.
- BALANÇO SOCIAL – Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>>. Acesso em 21/12/2009.
- BANCO REAL E EMPRESAS ABN AMRO NO BRASIL. Relatório da Administração. 1º/03/2002. Disponível em: <http://www.bancoreal.com.br/download/demonstracao_financeira/pdf_demo/ABNAMRO_brasil_dezembro_2001.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2009.
- BARTLETT, C.A, GHOSHAL, S. *Transnational management*. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- BEAMISH, P.W. The Internationalization process of smaller ontario firms: A Research Agenda. *Research in Global Business Management*. Greenwich, CT: JAI Press, v. 1, p. 77-92, 1990.
- BITC - Business in the Community. Indicators that count. 2003. Disponível em: <<http://www.bitc.org.uk/>>. Acesso em: 15/07/2010.

- BITITCI, U.S.; CARRIE, A.S.; McDEVITT, L. Integrated performance measurement system: development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, v.17, n. 5, p. 522–534, 1997.
- BORGER, Fernanda Gabriela. Responsabilidade Social: Efeitos de atuação social na dinâmica empresarial. 1001. 254 p. TESE (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, administração e Contabilidade, departamento de Administração –m Universidade de São Paulo , São Paulo.
- BRAGA, Benedito *et al.* *Introdução à engenharia ambiental*. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- CAMP, R. Adaptar criativamente. *HSM Management*. São Paulo, jul-ago, 1997.
- CHIESA, V. Global R&D Project management and organization: a taxonomy. *Journal of product innovation management*, set., v. 17; n. 5, p. 341-359, 2000.
- CHIESA, V.; MANZANI, R. Managing knowledge transfer within multinational firms. *International journal of technology management*, v. 12, n. 4, p. 462-476, 1996.
- CHILD, J., FAULKNER, D. *Strategies of cooperation - Managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- COIMBRA, José de Ávila. Aguiar. O outro lado do meio ambiente. São Paulo: CETESB, 1985.
- COMMON, Michael; PEARCE, David. Adaptative mechanisms, growth and the environment. The case of natural resources. *The canadian journal of economics*. Aug., v.6, n.3, p.289-300, 1973.
- CORDELLINI, Rosana. Química verde: prevenindo a poluição. *Meio Ambiente Industrial*. N. 34, p. 52-59, Jan-Fev, 2002.
- COSTA, Vânia M. G.; CUNHA, João C. A universidade e a capacitação tecnológica das empresas. *Revista de administração contemporânea*. Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-81, jan./abr., 2001.
- DE NEGRI, J. A., SALERMO, M. S. (Orgs.), Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. Brasília: IPEA, 2005.
- DELAPLACE, Marie, KABOUYA, Hakim. Some considerations about interactions between regulation and technological innovation: the case of a sustainable technology, biodegradable materials in Germany. *European journal of innovation management*, Bradford, v. 4, p. 179-185, 2001.
- DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES, Annual Review, 2006. Disponível em: <www.sustainability-index.com>. Acesso em: 21 mai. 2009

- DUNNING, J. H. *Multinational enterprises and the global economy*. England: Addison-Wesley, 1999.
- ETHOS. Oficina: gestão de projetos para sustentabilidade. Conferência internacional do Instituto Ethos, 2006.
- FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *et al. As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FRESCURA, Edimara Côrtes Gonçalves. A participação e a capacitação profissional do setor privado nos projetos de desenvolvimento sustentável de municípios da fronteira sul do estado do Mato Grosso do Sul . *Revista Brasileira de Gestão e desenvolvimento regional*. Março de 2007.
- FURTADO, J.S., FURTADO, M.C. Produção limpa. In: Contador, J.C. (Coord.). *Gestão de operações*. São Paulo: Fundação Vanzolini/Edgard Blucher, 1997
- FURTADO, João Salvador. *Gestão com Responsabilidade Socioambiental*. São Paulo, Março 2003. Disponível em: <<http://www.teclin.ufba.br/jsfurtado>>. Acesso em: 15 jul. 2007.
- GASPAR, Carlos Alberto de Faria. *Responsabilidade socioambiental empresarial: do conceito à prática*. Disponível em: <http://www.crescer.org>. Acesso em: 19 mai. 2006.
- GOMES, Cláudia M. Gestão de fontes externas de informação tecnológica e desempenho inovador na empresa. 2007. 221 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Sustainability Reporting Guidelines, 2006. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org> >. Acesso em 05/05/2010.
- GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Sustainability Reporting Guidelines, 2009. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org> >. Acesso em 05/05/2010.
- HAIR, J. et al. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HARRINGTON, H. J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993, 343 p.
- HORA, Henrique; VIEIRA, Luis Henrique. Sistemas de medição de desempenho organizacional: evolução e atualidade. *Perspectivas online*, v. 5, v.1, 2008.
- HINES, Frances, MARIN Otília. Building innovations for sustainability. *Business Strategy and the Environment*; Jul/Aug 2004; 13, 4, p.. 201
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 mai. 2009
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75–85, 1996.

- KEEGAN, W.J, GREEN, M.C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KRUGLIANSKAS, Isak. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudo Gerenciais e Editora, 1996.
- KRUGLIANSKAS, Monica. The Influence of corporate communication in the relationship between reputation and corporate responsibility. Tese de doutorado. Universitat Autònoma de Barcelona, 2008
- LINDER, Jane C., JARVENPAA, Sirkka L., DAVENPORT, Thomas H. Innovation Sourcing Strategy Matters. *Accenture Institute for Strategic Change*. Cambridge, MA, march, 2003.
- LONGSDON, Jeanne & YUTHAS, Kristi, Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation and Organizational Moral Development, *Journal of Business Ethics*, Dordebrecht, Vol 14, Sep 1997.
- MALHADAS, Z. Z. Dupla ação: conscientização e educação ambiental para a sustentabilidade. Nimad - Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente e Desenvolvimento da Universidade Federal do Paraná, 2001.
- MARTINS, R. A . Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. 1999. 269 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica na Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- NEELY, A. ; GREGORY, M. PLATTS, K. Performance measurement system design. A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995
- OLSON, E. M., SLATER, S.F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, 45 (3), p. 11-17, mai-jun., 2002.
- PACE, E.S.; BASSO, L.F.; SILVA, M. Indicadores de desempenho como direcionadores de Valor. *RAC*, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.
- PESTANA, Maria Helena, GAGEIRO, João Nunes. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 2ª ed. Lisboa: Sílabo, 2000.
- PINTO, Luís Fernando Guedes, PRADA, Laura de Santis. Certificação agrícola socioambiental: iniciativa piloto para a cana-de-açúcar. *Revista informações econômicas*. São Paulo, v.29, n.5, p.19-29, maio, 1999.
- POLIZELLI, Demerval Luiz, PETRONI, Liége Mariel, KRUGLIANSKAS, Isak. Gestão ambiental nas empresas líderes do setor de telecomunicações no Brasil. *Revista de Administração* da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 309-320, out-dez, 2005.

- PORTER, M. Competition in global industries: a conceptual framework. In: Porter, M. *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- PORTER, Michael E.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economics perspectives*, Boston, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.
- POUSA, Rogério, MONTEIRO, Leonardo Martins, RENOVATO, Elaine da Silva, RIBEIRO, Adriana Regina e SCARPIM, Eldir Paulo. Gestão ambiental no setor calçadista: estudo desenvolvido nas indústrias de calçados de grande porte de Birigui – SP. *Revista Multidisciplinar* n 4 – UNIESP - dezembro de 2007.
- PRAHALAD, C.K.; DOZ, M. *Creating strategic capability: toward an ideal DMNC corporation*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- REYDON, B. P.; CAVINI, R. A.; ESCOBAR H. E.; FARIA, H. M. In: texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 125, jun., 2007.
- RIBAUT, Jean-Michel, MARTINET, Bruno, LEBIDOIS, Daniel. *A gestão de tecnologias*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- STERN, Nicholas. *The Economics of Climate Change - The Stern Review*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2007.
- SUSTAINABILITY. Disponível em <http://www.sustainability.com>. Acesso em: 14 set. 2007.
- VENKATRAMAN, N., RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academic Management Review*, 11, p. 801-814, 1986.
- VILHA, Anapátricia Morales, QUADROS, Ruy. Development of sustainable products: analysis of the implications on the management of technological innovation projects of a brazilian company. *Anais do XXXI Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD*. Rio de Janeiro, 2007.
- VIOTTI, Eduardo B. Indicadores de inovação tecnológica: fundamentos, evolução e sua situação no Brasil. [Curitiba] : Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná; Brasília : Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2001. Disponível em: <http://www.ibqppr.org.br/produtividade/download/indicadores_de_Inovacao_Tecnologica.zip>.
- WHEELER, David & SILLANPÄÄ, Maria, *The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value*. 1 ed. Great Britain: Pitman Publishing, 1997

ANEXO I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Bloco I - Dados cadastrais

1 Empresa
2 Responsável pelas informações
3 Cargo
4 Tempo de atuação na empresa
5 Tempo de atuação no exterior
6 Formação. Marque com X uma alternativa

1. Ensino médio

2. Ensino superior

3. Pós-Graduação

7 Telefone para contato
8 E-mail

Bloco II - Caracterização da empresa

1 Setor de atividade. (Segundo o principal produto ou linha de produtos em termos de faturamento). Marque com X uma alternativa.

1 Material para Escritório/Informática

12 Produtos de metal (exceto máquinas e equipamentos)

2 Instrumentação, Óptica e Equipamentos de Automação

13 Papel/Celulose

3 Material Eletrônico e de Telecomunicações

14 Edição/Impressão

4 Química

15 Minerais Não-Metálicos

5 Máquinas e Equipamentos

16 Têxtil

6 Outros Equipamentos de Transporte

17 Couro

7 Borracha/Plástico

18 Alimentos/Bebidas

8 Veículos/Autopçes

19 Vestuário

9 Refino Petróleo/Álcool

20 Indústria Extrativa

10 Material Elétrico

21 Outra

11 Metalurgia Básica

2 Receita operacional bruta da empresa em 2008 (em reais). Marque com X uma alternativa.

1 Até 120.000

7 De 20.000.001 a 45.000.000

2 De 120.001 a 720.000

8 De 45.000.001 a 70.000.000

3 De 720.001 a 900.000

9 De 70.000.001 a 150.000.000

4 De 900.001 a 3.000.000

10 De 150.000.001 a 400.000.000

5 De 3.000.001 a 7.875.000

11 De 400.000.001 a 1.000.000.000

6 De 7.875.001 a 20.000.000

12 Acima de 1.000.000.000

3 Número médio de empregados (pessoal total). Marque com X uma alternativa.

1 Até 19

4. De 500 a 999

2 De 20 a 99

5. De 1.000 a 1.999

3 De 100 a 499

6. Acima de 2.000

4 Origem do capital controlador da empresa. Marque com X uma alternativa.

1. Nacional

1. 0% (nenhum)

2. Estrangeira

2. Menos de 25%

3. Nacional e estrangeira

3. De 25% a 50%

4. Acima de 50%

6 Nacionalidade do capital estrangeiro. Marque com X uma alternativa.

1. Mercosul (Argentina, Uruguai e Paraguai)

7 Participação das exportações na receita operacional bruta (2008)

2. Estados Unidos

1. Até 10%

3. Canadá e México

2. De 11% a 20%

4. Outros países da América

3. De 21% a 30%

5. Europa e Ásia

4. De 31% a 50%

6. Oceania e África

5. De 51% a 70%

7. A empresa não possui capital estrangeiro

6. Acima de 70%

7. A empresa não exportou

8. Considerando a receita operacional bruta (2008) da empresa, qual é o percentual decorrente de suas operações internacionais?
 ____ %.

9. Introdução no mercado de inovação em produto ou em processo, nos últimos cinco anos. Marque com X uma das alternativas

1. Em produto

3. Em produto e em processo

2. Em processo

4. Não se aplica

10. Responsabilidade principal pela inovação. Marque com X uma ou mais alternativas.			
1. A empresa		4. Outras empresas e/ou institutos/universidades	
2. Outra empresa do grupo		5. Outro	
3. A empresa em cooperação com outras empresas e/ou institutos/universidades		6. Não se aplica	

Bloco III – Estratégias e práticas sustentáveis

As questões a seguir relacionadas têm como medidas de mensuração a INTENSIDADE DE USO ou OCORRÊNCIA ou CONCORDÂNCIA no caso de sua empresa e são avaliadas através de uma escala formada pelos itens 1 (Muito baixa); 2 (Baixa), 3 (Média), 4 (Alta) e 5 (Muito alta). Essa avaliação subjetiva deverá ser efetuada de *forma comparativa com a média do setor de atuação* da empresa.

1. Investimento Social. Avalie a intensidade com que a empresa investe em aspectos sociais	Intensidade					Não Resposta
	1 MBaixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 MAlta	
1. Gastos com restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e/ou outros relacionados à alimentação de empregados (as)?						
2. Planos especiais de aposentados, fundações previdenciárias e/ou complementações de benefícios a aposentados (as) e seus dependentes?						
3. Planos de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e/ou outros gastos com saúde, inclusive de aposentados?						
4. Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes)?						
5. Creche na empresa e/ou auxílio-creche aos colaboradores						
2. Investimento Ambiental. Avalie a intensidade com que se aplicam as afirmações abaixo em sua empresa	Intensidade					Não Resposta
	1 MBaixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 MAlta	
1. A empresa é vista, pelo meio externo, como sendo administrada de forma adequada.						
2. O meio externo considera que é uma oportunidade trabalhar na empresa						
3. No meio externo há uma percepção de que o nível de qualificação dos funcionários da empresa é altíssimo.						
4. A percepção é a de que a empresa esta entre as que oferecem as melhores condições materiais de trabalho a seus funcionários						
5. Monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes						
6. Programa/ projeto de despoluição, ou gasta com a introdução de métodos não poluentes.						
7. Auditorias ambientais.						
8. Programas de educação ambiental para os funcionários.						
9. Outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da empresa.						
10. Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral.						
11. Metas ambientais estabelecidas pela própria organização, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais.						
12. A empresa gerencia os impactos ambientais causados por ela.						
13. Inserção da empresa em sistema de certificação ISO 14001 e/ou em outros equivalentes.						
3. Reputação Socioambiental. Avalie a intensidade com que os fatos abaixo se aplicam à sua empresa	Intensidade					Não Resposta
	1 MBaixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 MAlta	
1. A mídia em geral projeta a empresa como apoiadora incondicional das boas causas socioambientais						
2. O público considera que a empresa age de forma altamente responsável em relação à defesa dos interesses da comunidade						
3. A pontuação da empresa em rankings e/ou índices publicados que monitoram as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa é muito alta.						
4. Na percepção no mercado a atuação de responsabilidade social da empresa é autêntica (não apenas de marketing corporativo)						

Bloco IV - Desempenho Empresarial

As questões a seguir relacionada tem como medidas de mensuração a INTENSIDADE DE USO ou OCORRÊNCIA ou CONCORDÂNCIA no caso de sua empresa e são avaliadas através de uma escala formada pelos itens 1 (Muito baixa); 2 (Baixa), 3 (Média), 4 (Alta) e 5 (Muito alta). Essa avaliação subjetiva deverá ser efetuada de *forma comparativa com a média do setor de atuação* da empresa.

Avalie a intensidade dos efeitos da atividade de inovação, ambiental, econômicos, financeiros e sociais ocorridos na sua empresa em relação ao produto, aos mercados, aos processos e outros impactos.	Intensidade					NR
	1	2	3	4	5	
	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
1 Impactos ambientais						
1. Práticas de gestão de impactos ambientais						
2. Preocupação em introduzir aprimoramento nos produtos (bens e/ou serviços) para reduzir de forma sistemática os seus impactos ambientais negativos.						
3. Busca de aprimoramento com vistas a reduzir/eliminar seus impactos negativos dos processos produtivos no ambiente.						
4. Procedimentos de gestão conhecidos pelos funcionários para minimizar riscos negativos de impactos ambientais						
2 Impactos Econômicos						
1. Os indicadores de desempenho financeiro dos balanços contábeis posicionam a empresa entre as melhores do setor						
2. O mercado financeiro considera o retorno dos investimentos em ações da empresa altamente atrativo.						
3. A empresa é percebida no mercado como um investimento de baixo risco para os acionistas						
4. A empresa está incluída em lista(s) de fundos de investimento de empresas consideradas socialmente responsáveis (Fundos Éticos)						
3 Impactos Sociais						
1. A empresa apóia o desenvolvimento da comunidade local priorizando fornecedores locais.						
2. Apoio ao desenvolvimento da comunidade local através da priorização na contratação de pessoal local.						
3. Apoio social e/ou economicamente os segmentos mais carentes da comunidade						

ANEXO II – LISTA DE EMPRESAS ASSOCIADAS À ANPEI

EMPRESAS ASSOCIADAS À ANPEI	
1	24X7 CULTURAL LTDA
2	ADATEX S/A INDUSTRIAL E COMERCIAL
3	ALELLYX S.A.
4	ANGELUS IND. DE PROD. ODONTOLOGICOS S.A
5	ARACRUZ CELULOSE S.A
6	B100 PARTICIPAÇÕES LTDA
7	BRAPENTA ELETRÔNICA LTDA
8	BRASKEM S.A
9	CENTRAIS ELÉTRICAS DO NORTE DO BRASIL S.A - ELETRONORTE
10	CI&T SOFTWARE S.A
11	CIA. SUZANO PAPEL E CELULOSE
12	COMPANHIA NITRO QUIMICA BRASILEIRA
13	CORN PRODUCTS BRASIL INGREDIENTES INDUSTRIAIS LTDA
14	DANNEMANN, SIEMSEN, BIGLER & IPANEMA MOREIRA
15	DEDINI S/A INDÚSTRIAS DE BASE
16	DIXTAL BIOMÉDICA IND. E COMÉRCIO LTDA
17	DUPONT DO BRASIL S.A
18	ELECTROCELL IND E COM LTDA
19	ELETOBRÁS - CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S.A.
20	ELETOBRÁS TERMONUCLEAR S/A - ELETRONUCLEAR
21	ELETROSUL CENTRAIS ELETRICAS S/A
22	EMPRESA BRASILEIRA DE AERONÁUTICA - EMBRAER
23	EQUATORIAL SISTEMAS S/A
24	EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS VLADOS LTDA
25	ERICSSON TELECOMUNICAÇÕES S.A
26	ESMALTEC S/A
27	FAZDESIGN PLANEJAMENTO VISUAL LTDA
28	FIAT AUTOMÓVEIS S.A.
29	FK BIOTECNOLOGIA S.A
30	FLEURY S.A
31	FOSFERTIL S.A
32	FRAS-LE S.A
33	FURUKAWA INDL. S.A PRODUTOS ELÉTRICOS
34	I2M INNOVATION TO MARKET INCREMENTHA P,D&I PESQUISA DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO DE FARMACOS E
35	MEDICAMENTOS LTDA
36	IND. E COM. DE COSMÉTICOS NATURA LTDA
37	INSTITUTO INOVAÇÃO S/A
38	ISAT COMUNICAÇÃO DIGITAL INTEGRADA LTDA
39	JOHNSON & JOHNSON S.A
40	Johnson Diversey Brasil Ltda
41	KLABIN S.A
42	KRYOS TRATAMENTO TÉRMICO DE MATERIAIS LTDA
43	LABTEST DIAGNÓSTICA S.A
44	MAGNOFLUX MANUTENÇÃO E COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS LTDA
45	MAHLE METAL LEVE S.A

46	MÁQUINAS AGRICOLAS JACTO S.A
47	MARPEL E-EMPREENDIMENTOS S.A
48	MECTRON - ENGENHARIA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A
49	MERCK SHARP & DOHME FARMACÊUTICA LTDA
50	MICROVET - MICROBIOLOGIA VETERINÁRIA ESPECIAL LTDA
51	MONITOR GROUP
52	MOTOROLA INDUSTRIAL LTDA
53	MUNTE CONSTRUÇÕES INDUSTRIALIZADAS LTDA
54	NANOCORE BIOTECNOLOGIA LTDA
55	NANOX TECNOLOGIA S/A
56	NESTLÉ BRASIL LTDA
57	NUTRIMENTAL S.A - INDUSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS
58	O BOTICARIO
59	OURO FINO SAÚDE ANIMAL LTDA.
60	OXITENO S.A INDÚSTRIA E COMÉRCIO
61	P&D CONSULTORIA QUÍMICA S/C LTDA
62	PETROBRAS - PETRÓLEO BRASILEIRO S.A
63	PETROFLEX IND. COM. S/A
64	PETROQUÍMICA TRIUNFO S.A
65	PIRELLI PNEUS S.A
66	POLOPROBIO - POLO DE PROTEÇÃO DA BIODIVERSIDADE E USO SUSTENTAVEL DOS RECURSOS NATURAIS
67	POSITIVO INFORMÁTICA S/A
68	PTI - POWER TRANSMISSION INDUSTRIES DO BRASIL S.A
69	REIVAX – INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE INSTRUMENTAÇÃO ELETRÔNICA E CONTROLE LTDA
70	RENAULT DO BRASIL LTDA
71	RHODIA POLIAMIDA E ESPECIALIDADES LTDA
72	RIFFEL MOTO PEÇAS LTDA
73	ROBERT BOSCH LTDA
74	SABESP
75	SADIA S.A
76	SAMARCO MINERAÇÃO S.A
77	SERASA S.A
78	SIEMENS LTDA
79	SL CEREAIS E ALIMENTOS LTDA
80	SOUZA CRUZ INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A
81	SYGMA TECNOLOGIA - ENGENHARIA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
82	TIGRE S.A
83	UNITECH TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO LTDA
84	USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS - USIMINAS
85	V&M DO BRASIL S.A
86	VALE
87	VALE SOLUÇÕES EM ENERGIA S.A - VSE
88	VALLÉE S.A
89	VILLARES METALS S.A
90	VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL
91	WEG EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS S.A - MOTORES
92	Whirlpool S.A. - Unidade Embraco

